

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de  
comunicación interna y global para Fundación de  
las Américas (FUDELA)**

Proyecto integrador

**José Ricardo Herrera Guerrero**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 19 de diciembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORÁNEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Auditoria de comunicación interna y campañas interna y global  
para Fundación de las Américas (FUDELA)**

**José Ricardo Herrera Guerrero**

***Calificación:***

***Nombre del profesor, Título  
académico***

***Gustavo Cusot, M.A.***

***Firma del profesor***

---

Quito, 19 de diciembre de 2016

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: José Ricardo Herrera Guerrero

Código: 00111788

Cédula de Identidad: 1718921081

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2016

## **DEDICATORIA**

A mis papás, Adriana y Juan Carlos, a María Eugenia y mis hermanos Daniel y Pamela, gracias a su apoyo incondicional, sin ustedes no estaría donde me encuentro en este momento.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar desde una perspectiva teórica los fundamentos de una gestión comunicacional efectiva en las organizaciones. Se expondrá a la comunicación en términos generales y su función en diferentes ámbitos utilizados por el humano y su aplicación en las empresas de la actualidad. La comunicación organizacional, actualmente, ha demostrado ser una disciplina fundamental para el desarrollo de una organización. Esta ayuda a mejorar relaciones sociales tanto de forma interna con los empleados como de forma externa con stakeholders y el público general, lo cual tiene como resultado un mejor rendimiento de la misma. En la segunda parte del trabajo se expondrá un análisis de los resultados de una auditoría de comunicación realizada a Fundación de las Américas (FUDELA). Posteriormente se presentarán estrategias comunicacionales tanto internas como externas para mejorar la comunicación de la fundación.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, públicos, identidad, imagen, reputación, responsabilidad social, canales, herramientas.

## **ABSTRACT**

The present work aims to analyze since a theoretical perspective the bases of effective communication management in organizations. It will be exposed to the communication in general terms and its function in different areas used by humans and its application in companies nowadays. Organizational communication, currently, has proven to be a fundamental discipline in an organization development. This helps to improve social relationships internally with employees as well as externally with stakeholders and the general public, which results in a better performance of the same. In the second part of the work an analysis of the results of a communication audit carried out at the Foundation of the Americas (FUDELA) will be dealt. Subsequently, in order to improve the communication of the foundation an internal and external communication strategies will be suggested.

Key words: communication, organizational communication, publics, identity, image, reputation, social responsibility, channels, tools.

## Tabla de Contenido

<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>La Comunicación</b> .....	<b>10</b>
<b>Comunicación Corporativa</b> .....	<b>25</b>
<b>Comunicación Interna</b> .....	<b>35</b>
<b>Comunicación Externa</b> .....	<b>44</b>
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA: FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS (FUDELA)</b> .....	<b>55</b>
<b>Cultura Corporativa</b> .....	<b>55</b>
Historia .....	55
Misión .....	55
Visión .....	56
Valores .....	56
Filosofía .....	56
Políticas y Normas.....	57
Comportamientos .....	58
Identidad Visual .....	60
<b>Públicos internos y modo de relación</b> .....	<b>62</b>
<b>Organigrama</b> .....	<b>64</b>
<b>Herramientas de Comunicación</b> .....	<b>65</b>
<b>Informe de Auditoría: FUDELA</b> .....	<b>71</b>
Objetivo general. ....	71
Objetivos específicos.....	71
Metodología.....	71
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>73</b>
<b>HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>76</b>
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>83</b>
<b>COMUNICACIÓN DENTRO DE LA FUNDACIÓN</b> .....	<b>85</b>
<b>JEFES INMEDIATOS Y GERENTES</b> .....	<b>87</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>89</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>92</b>
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>99</b>
<b>Tema: EL EQUIPO FUDELA</b> .....	<b>99</b>
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACION INTERNA</b> .....	<b>100</b>
<b>Campaña #1: Cultura Organizacional</b> .....	<b>100</b>
Título de Campaña: Una nueva estrategia de Juego .....	100
<b>CAMPAÑA</b> .....	102
Etapas de Campaña.....	103
<b>Campaña #2: Ambiente Organizacional</b> .....	<b>111</b>

Título de Campaña: Entrando a la cancha... ¡El equipo FUDELA!.....	111
Campaña .....	111
Etapas de Campaña.....	112
<b>Campaña #3: Rumor y Herramientas de Comunicación .....</b>	<b>120</b>
Título de Campaña: ¡Un equipo Ganador! .....	120
CAMPAÑA.....	122
Etapas de Campaña.....	122
<b>Campaña #4: Estructura comunicacional .....</b>	<b>129</b>
Título de Campaña: Las reglas del Partido .....	129
CAMPAÑA.....	129
Etapas de Campaña.....	130
Totales Finales .....	133
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>135</b>
<b>Tema: LOS JUGADRES DE FUDELA.....</b>	<b>135</b>
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACION EXTERNA.....</b>	<b>137</b>
<b>Campaña #1: Comunidad - Beneficiarios .....</b>	<b>138</b>
Título de Campaña: Jugamos por una Vida .....	138
CAMPAÑA.....	141
Etapas de Campaña.....	141
<b>Campaña #2: Aliados e Instituciones Públicas .....</b>	<b>149</b>
Título de Campaña: Jugamos para tu Equipo .....	149
CAMPAÑA.....	149
Etapas de Campaña.....	150
<b>Campaña #3: Cooperantes .....</b>	<b>159</b>
Título de Campaña: Un Día en la Cancha de FUDELA .....	159
CAMPAÑA.....	160
Etapas de Campaña.....	160
<b>Campaña #4: Medios de Comunicación.....</b>	<b>169</b>
Título de Campaña: El Segmento Deportivo .....	169
CAMPAÑA.....	170
Etapas de Campaña.....	170
<b>Campaña #5: Públicos de Interés .....</b>	<b>177</b>
Título de Campaña: Construyendo un Equipo .....	177
CAMPAÑA.....	178
Etapas de Campaña.....	178
Totales Finales .....	183
<b>Referencias .....</b>	<b>184</b>

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un eje fundamental para la interacción humana. Está presente en todos los ámbitos de la vida de un ser humano y en el caso de las empresas, no es la excepción. La comunicación organizacional, a través de los años, ha demostrado ser una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización tanto en relaciones humanas como en la economía de la misma. Un análisis de comunicación en las empresas ayuda a comprender la interacción que tienen tanto con su público externo como con su público interno, los cuales son los determinantes del éxito que esta tenga. Una organización debe establecer canales de comunicación bidireccionales efectivos con sus diferentes públicos para lograr una relación positiva que sirva para mejorar el rendimiento de los empleados, en su ámbito interno y crear una buena imagen con su público, en su ámbito externo. Por lo tanto, la comunicación, es una herramienta esencial para mejorar rendimiento, ambiente organizacional, imagen corporativa y cumplir objetivos.

## MARCO TEÓRICO

### La Comunicación

La sociedad necesita de la comunicación para sobrevivir. Antonio Pasquali, afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". (Pasquali, 1978)

La comunicación es lo que determina en funcionamiento de la humanidad y las relaciones sociales en el mundo. Esta se encuentra en todo lado, y todos los seres humanos la están utilizando a todo momento. Una de las necesidades humanas es la interacción con otras personas, y esta interacción se da directamente con un proceso comunicativo que ayuda a entender y compartir ideas. La comunicación refleja la personalidad de un individuo al mundo, y el cómo una persona se comunica define su personalidad y cómo son sus relaciones sociales. Además la forma en la que una persona comunica también define su auto concepto y cómo quiere reflejarse a la sociedad. En una persona, la comunicación no solo se da de forma verbal, su forma de vestir, sus joyas, sus expresiones no verbales, la postura, etc. comunica la esencia de la misma.

Esta no se da específicamente entre dos individuos, la comunicación se puede dar con masas, personas individuales, naturaleza y hasta objetos, por lo cual es muy importante poder entenderla. La comunicación es un proceso complicado que requiere de conocimiento profundo para poder comprenderla del todo. Pero a los seres humanos se nos hace muy fácil aplicarla, es parte de nuestra vida y sin ella el ser

humano no podría existir. Al entender cómo se crea la comunicación, se puede analizar muchas formas de aplicarla y lograr que los mensajes que se quieren transmitir, puedan hacerlo de forma efectiva.

Ahora, no solo los humanos comunicamos, todo el mundo comunica algo. Desde el perro que tiene una persona en su patio hasta el diseño del jarrón que tiene en la cocina. Una persona realmente no tiene la capacidad de entender al mundo animal a través de lenguajes establecidos, pero se produce un lenguaje gestos y símbolos que crean comunicación. Lo mismo para con las cosas materiales. Poniendo el ejemplo del diseño del jarrón de la cocina. Una persona lo compra porque le parece que va con sus gustos, hubo una interacción ya que esa persona le dio un significado a ese diseño y por lo tanto, decidió comprarlo porque significó algo para esa persona. Eso también es comunicación.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. (Fernández, 1999).

La comunicación no tiene que tener contacto, pero el contacto siempre tiene que ver con la comunicación, ya que al realizarlo, esta se crea. Cualquier interacción que incluya alguno o varios de los 5 sentidos crea un proceso comunicacional donde se intercambia un mensaje con información y el comunicador siempre espera una respuesta a su mensaje. La comunicación tiene diferentes ramas como: la lingüística, la semántica, la persuasión, la filología y las medidas de comunicación. Al mismo tiempo

esta tiene también diferentes tipos como: Social, que viene a ser la interacción Interpersonal y Grupal; Jerárquica, es decir con una estructura organizativa y Masiva e Intercultural.

Para entender mejor como ocurre esta comunicación, se tiene que entender la parte técnica de la misma. La comunicación viene a ser el intercambio de mensajes e información entre 2 o más individuos. Existe un intercambio de información específico entre el punto A y el punto B. Estos dos puntos son denominados emisor y receptor. El emisor es la persona que transmite el mensaje, quien utiliza un sistema de signos (que puede ser el lenguaje) para transmitir el mismo. Por otro lado está el receptor, quien es la persona que recibe el mensaje e interpreta este sistema de signos que fue enviado por el emisor. Este sistema de signos y reglas que van de la mano es denominado: Código. Para que este código pueda ser transmitido, se necesita un canal para que estas señales puedan ser transmitidas de emisor a receptor.

Una vez entendido como se realiza el proceso de comunicación, hay que entender que si existe algo que hay que comunicar, debe existir un mensaje. Este mensaje es el contenido que quiere ser transmitido a través del código, y este debe tener algún impacto o consecuencia al ser transmitido al receptor. Este mensaje está condicionado por una situación. Es decir, que existen circunstancias y un contexto específico en el cual el mensaje es transmitido y contribuye al significado del mismo. Esta denominada "Situación" es importante para poder entender el mensaje. Esta da contexto y facilita el entendimiento al dar información extra.

En la comunicación existen 2 términos importantes que deben ser analizados: El Ruido y la Resonancia. El ruido es un concepto que se utiliza para denominar alguna clase de interferencia al momento de la comunicación. Este puede interferir con cualquiera de los elementos que se necesitan para una comunicación efectiva. Para poner un ejemplo simple y claro, podemos mencionar a la radio, cuando la señal se ve afectada por alguna interferencia y la calidad de audio de la misma deja de tener claridad y el mensaje es difícil de entender. Este mismo ejemplo puede pasar con los celulares o la imagen en una televisión.

“Una de las tareas de una sociedad racionalmente organizada es la de descubrir y controlar todo factor que se interfiera con una comunicación eficiente. Ciertos factores limitativos son psicotécnicos. Las radiaciones destructivas, por ejemplo, pueden estar presentes en el medio ambiente y sin embargo pasar desapercibidas debido a las limitadas posibilidades del organismo carente de medios para detectarlas.” (Ángel, 2009)

Como podemos ver, el ruido es algo negativo. Si se requiere una comunicación efectiva se debe evitar a este factor a todo momento. Por lo cual aquí se introduce otro término que es la Resonancia. La resonancia es una herramienta que se utiliza para reducir el ruido al momento de comunicar. Esta consiste en la reducción de información para realizar un mensaje más conciso y directo sin alterar de ninguna manera su significado y el contenido específico que se quiere comunicar. En pocas palabras, la resonancia es la sección que se intensifica o se pone énfasis en un mensaje sin alterar su significado para evitar el ruido en el proceso de comunicación. Existen diferentes grados de resonancia y cada uno de ellos es utilizado dependiendo de la situación y de

que no se omita información importante. Como ejemplos de resonancia existe: el subrayado, intensificar el volumen de la voz, la repetición, el uso de mayúsculas, entre otros. Esta herramienta es utilizada constantemente para que el receptor reciba el mensaje de manera efectiva y que el ruido no afecte de ninguna forma el mensaje.

Al hablar de comunicación, es muy importante mencionar la ciencia que explica a la comunicación dentro de la humanidad, esta viene a ser la Semiótica.

“Una lengua es un sistema, cada elemento está distribuido y organizado para accionar en forma unificada. Saussure postula pensar el sistema de la lengua como parte de la ciencia general que estudia los signos, y que él llamó - semiología - .” (Ángel, 2009)

Se determina a la semiótica como el estudio de signos que construyen un modo de comunicación para la vida humana. De aquí parte el lenguaje, y la utilización de los signos como herramienta para crearlos a través de reglas.

"La lengua es un sistema de signos que expresan ideas, y por tanto comparable a la escritura, al alfabeto de los sordos mudos, los ritos simbólicos, a la forma de urbanidad, a las señas militares, etc. Solo que es el más importante de esos sistemas. Puede por tanto concebirse una ciencia que estudie la vida de los signos en el seno de la sociedad; formaría una parte de la psicología social, y, por consiguiente, de la psicología general; la denominaremos semiología del griego semeion, signos ...". (Ángel, 2009)

Esta investigación de los signos como parte de estudio de cómo estos conforman el lenguaje, no solo el lenguaje escrito, todo tipo de lenguaje. Este estudio de códigos se conecta directamente con el lenguaje, ya que utiliza signos, pero existen otro tipo de

cosas que pueden tener significado pero no utilizan un código necesariamente. Es decir, que el lenguaje siempre tiene que ver con la semiótica, pero la semiótica no siempre tiene que ver con el lenguaje. Como ejemplo tenemos a las imágenes o los objetos, que pueden tener un significado sin ningún tipo de código establecido.

Al entender que el lenguaje es parte de la humanidad, como se construye el lenguaje depende de cada cultura en el mundo, la utilización de signo y símbolos, y las reglas y significado que se les pueda dar depende de la cultura y cómo crean su propio lenguaje. Por lo tanto la semiótica como la comunicación están conectadas con la cultura. A simple vista uno podría afirmar esto, al decir que a las tres se las estudia, la sociedad no solo las emplea en la vida diaria, sino que están presentes todo el tiempo. Sin embargo, esto no es todo; su relación va más allá y es mucho más compleja que esas vagas similitudes.

Estos 3 factores van de la mano Al signo siempre se lo puede interpretar de muchas maneras, esta interpretación depende de: la manera en cómo se lo percibe, y el significado que cada persona le pueda dar. Estas maneras de interpretación son personales y depende de los antecedentes de cada persona. La manera en cómo recibimos ese signo, cómo lo decodificamos e inclusive la imagen mental que tenemos del mismo es influida por cómo recibimos el mensaje. También nuestra cultura juega un rol crucial ya que lo que hemos vivido, nuestro entorno, nuestras creencias influyen la manera en cómo vemos las cosas. Finalmente, llega la manera semiótica de entender el signo, que realmente significa y su significante y cómo lo representamos según el contexto. Por eso, podemos decir que la semiótica, la cultura y la manera en la que nos comunicamos, importa al momento de decodificar un signo.

Cuando se producen signos se debe interpretarlos de maneras tanto físicas como psicológicas: al receptor el signo de diferente manera, hay que relacionarlo con lo que ya conocemos y que pueda encajar en la percepción que nosotros tenemos acerca del tema. Así, podemos organizarlas, relacionarlas con otros signos para comprender el mensaje de mejor manera.

Existen varios problemas que debemos enfrentar al momento de emitir o receptor signos:

- Debemos poder transmitirlos correctamente para que llegue al receptor sin distorsión alguna.
- Organizar la idea para que exista un orden coherente.
- Adecuarlos al tipo de código que se está usando.
- Relacionarlo con lo que ya sabemos e incluso después podemos reproducirlo.

Los códigos por lo cuáles se emiten son dinámicos y abiertos, por eso hay que estar al tanto de cómo hacerlo.

Umberto Eco e Iuri Lotman, hablan de un sistema conceptual en el cual es útil basarse para así entender mejor nuestro entorno. Ellos afirman que la cultura es un fenómeno de significación y de comunicación ya que cuenta con diferentes explicaciones y ninguna puede atribuirse como correcta ya que la semiótica es abierta a todas las interpretaciones.

Existen diferentes dinámicas en el sistema. Estos pares crean un contraste el cual hace más fácil relacionar los conceptos con la semiótica. Existen seis tipos de pares:

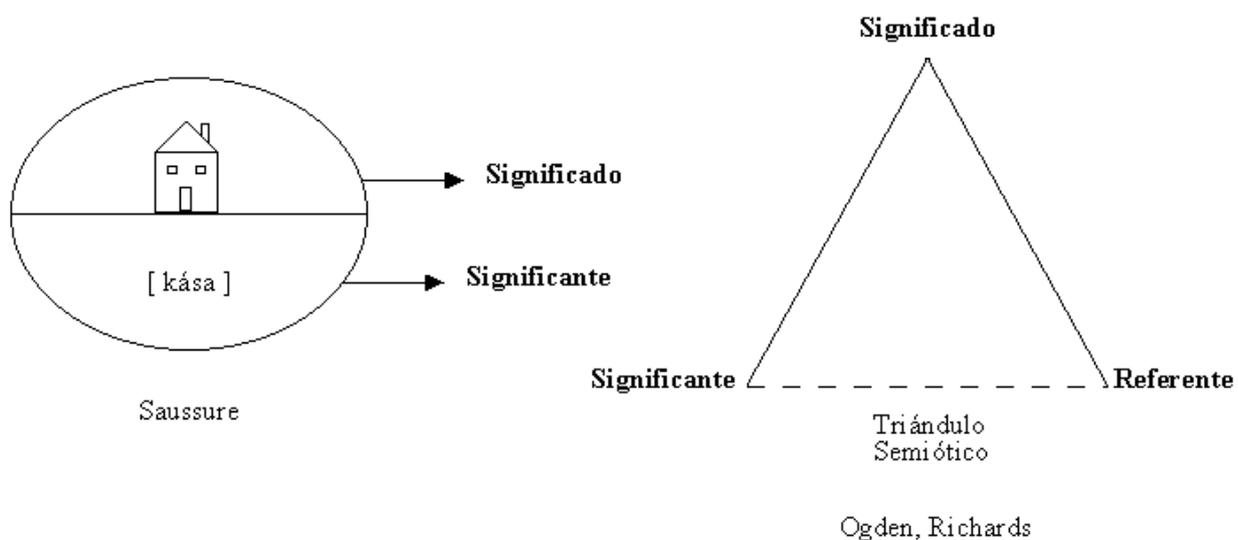
- **Sistémico** (es un canon, sigue y se basa un conjunto de reglas) y el **Extrasistémico** (es censurado en su mayor parte);
- **Unívoco** ( solo tiene un sentido y no más) y **Ambivalente** (cuenta con varios sentidos y pueden ser confusos);
- **Descrito** ( signo y/o significado está implícito) y **No Descrito** (está por desarrollar);
- **Necesario** ( es imprescindible) y **Superfluo** (no es del todo relevante)
- **Dinámico** ( que es conciso y estándar) y el **Lenguaje Poético** ( es bastante literario).
- Sin olvidar a la **Semiósfera**, esta es clave también ya que es el ambiente donde interactúan los signos y según ese contexto uno puede atribuirle características a dicho signo.

(Vidales, 2010)

La cultura es parte esencial para entender cómo se crea un lenguaje y la utilización de signo en el mismo, por lo cual podemos entender la importancia de los signos en la sociedad

Una vez entendido el papel del signo y el lenguaje en la sociedad y como se mencionó previamente, la utilización de signos es crucial para la creación de un lenguaje.

Como podemos observar, existen muchos tipos de percepciones en cuanto al signo. Saussure, quien es uno de los padres de la Semiótica nos dice que el signo lingüístico, considerado el más importante, tiene 2 partes: La primera es la parte significativa (Material) y significado (inmaterial). Para entender esto, hay que entender la relación entre su significado que viene a ser su concepto y su significante que es su precepto. Estos dos crean una significación.



Saussure nos muestra cómo se construye un signo a través de 4 principios:

PRINCIPIO	SIGNIFICADO
<b>La Arbitrariedad</b>	El signo lingüístico es arbitrario. La relación que existe entre el significante y el significado no es necesaria si no convencional.
<b>Caracter lineal del Significante</b>	El significante se desarrolla en el tiempo y en el espacio; los significantes acústicos se presentan uno tras otro.
<b>La mutabilidad e inmutabilidad del Signo</b>	El signo desde un punto de vista diacrónico, puede cambiar o incluso desaparecer, por eso puede ser mutable.
<b>La doble articulación del Signo</b>	La primera articulación descompone el signo en monemas, son unidades mínimas que poseen significante y significado. En la segunda articulación, cada monema se articula a su vez en su significante en unidades más pequeñas carentes de significado, los fonemas. Los fonemas son pues, las unidades mínimas de la segunda articulación que poseen significante, pero no significado.

(Saussure, 1995)

Por otro lado, la semiótica de Peirce, quien es considerado su creador, cuenta una teoría de la realidad que percibimos como seres humanos a través de los signos. Nos cuenta que mediante los signos se crea el pensamiento humano. “Un signo es una representación mental a través de la cual alguien puede conocer los objetos de la realidad. De acuerdo a esta concepción, el signo es pues, en tanto a que es una relación, la entidad carece de importancia.” (Ángel, 2009)

Por lo tanto, la semiótica estudia cómo se construye la realidad del mundo y nos muestra a través de un sistema de 3 factores se entiende la construcción y representación del signo: El Referente, El Signo y El intérprete.

<b>Referente</b>	Como se crea la representación de algo.	<b>Cualisigno</b>	Cualidad que se representa con un signo (solo físico)
		<b>Sinsigno</b>	Realidades que significan (todo es un signo)
		<b>Lesisigno</b>	Aquellos que son leídos como lenguaje (conciencia simbólica)
<b>Signo</b>	El símbolo en sí.	<b>Índice/ Señal</b>	Algo que no es signo pero se lo toma como tal.
		<b>Ícono</b>	Signo configurado / Se crea a través de la percepción de lo real
		<b>Símbolo</b>	Signos que dicen o representan muchas cosas.
<b>Interprete</b>	Lo que el signo crea en la mente del receptor.	<b>Rema</b>	No es un signo pero el intérprete lo toma como tal. Ej.: Gato negro = Mala Suerte
		<b>Argumento</b>	Signo o conjunto de signos que necesita de un razonamiento.
		<b>Signo Dicente</b>	Algo que puede ser leído si se conoce del código.

(Vidales, 2010)

Una vez entendido como funcionan los signos podemos analizar cómo estos conforman el lenguaje. El lenguaje es un conjunto de recursos que se utilizan para expresar signos o expresar algo. Todo lenguaje expresa; la expresión siempre viene antes de la comunicación. Para que haya lenguaje debe haber un código, un significado que se quiera expresar.

Existen varios tipos de lenguaje:

1. **Fonético:** Hecho de signos desarrollados en el tiempo.
2. **Gráficos:** Utilización de signos en un espacio.
3. **Cinético:** Utilización de signos en movimiento.

Es decir que existen lenguajes verbales y no verbales. En cuanto a los mensajes verbales como ya habíamos visto, se trata de un conjunto de signos y símbolos que se rigen a través de reglas y cumple un objetivo que es comunicar. El lenguaje verbal abarca el tipo fonético por el lenguaje hablado, es decir, los idiomas o las lenguas que se utilizan para la comunicación. Por otro lado también abarca el tipo gráfico que viene a ser la unión de símbolos que se utilizan para comunicar en forma escrita y representativa.

“En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento.” (Contreras, 2015)

Se puede conocer mucho más de un individuo al analizar sus comportamientos no verbales. El lenguaje corporal (Gestos) puede dar a conocer mucho más sobre una persona que el lenguaje verbal ya que muchas veces es inconsciente, por lo tanto expresa lo que una persona realmente siente y muchos veces no puede ser controlado de forma racional, como es el caso del lenguaje verbal.

“El carácter psíquico de nuestras imágenes acústicas aparece Claramente cuando observamos nuestra lengua materna. Sin mover los labios ni la lengua, podemos hablarnos a nosotros mismos o recitarnos mentalmente un poema. Y porque las palabras de la lengua materna son para nosotros imágenes acústicas, hay que evitar el hablar de los «fonemas» de que están compuestas. Este término, que implica una idea de acción, no puede convenir más que a las

palabras habladas, a la realización de la imagen interior en el discurso.”  
(Saussure, 1995)

El lenguaje es un sistema de comunicación estructurado. Por lo tanto existen diferentes elementos que forman parte de este esquema que crea comunicación. Como ya se ha mencionado, existe un Emisor, un Receptor y un Referente. Al crear comunicación con estos tres elementos se cumplen 7 funciones del lenguaje:

<b>Función</b>	<b>Definición</b>
<b>Informativa</b>	Relación entre mensaje y referente.
<b>Emotiva</b>	Relación entre emisor y mensaje.
<b>Apelativa</b>	Relación entre mensaje y referente o destinatario.
<b>Metalinguística</b>	Aclaración de términos de lenguaje, explicación de un tema, definición de términos.
<b>Fática</b>	Es lo que sirve para unir, romper y mantener el contacto de la comunicación.
<b>Poética</b>	La relación se va con el mensaje para producir belleza.
<b>Bárdica</b>	Divulgación de información.

Todas estas funciones pueden suceden al mismo tiempo, las 3 primeras funciones son las que siempre se van a cumplir. Las demás dependiendo de la situación, algunas se pueden cumplir como no.

Ahora bien, después de entender cómo se crea la comunicación, podemos ver como es aplicada. Para explicar esto tenemos diferentes procesos comunicativos como son la Retórica, la Oratoria y la Dialéctica. Estos procesos comunicacionales son los que tratan de explicar cómo funciona la comunicación y el lenguaje.

“La retórica es el arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado la eficacia necesaria para deleitar, persuadir o conmover. Podemos decir que en un

sentido general, retórica es cualquier proceso comunicativo ordenado que tenga como fin la persuasión.” (Moreno, 2012). Como no cuenta Moreno, la Retórica es el arte de la persuasión. Lo que busca es defender una opinión a través de un discurso propio para poder influir de esta forma en la forma de pensar de su público. Para esto utiliza la herramienta de la reflexión y la emoción en su público para poder crear un impacto y poder persuadir más fácilmente. Esta persuasión es realizada con argumentos que no tienen contenido verdadero necesariamente. Como ejemplos tenemos los métodos de comunicación persuasiva con violencia, amenazas y promesas.

“La oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica y se concreta como un género literario específico, por ejemplo, en discursos, conferencias o sermones, etc. En pocas palabras, se denomina oratoria al arte de hablar con elocuencia.” (Moreno, 2012). Tal y como fue explicado, la oratoria viene a ser la aplicación de un discurso al transmitirlo de forma oral. Pero no es solo transmitir las palabras, es el hablar con calidez, carisma, elocuencia, seguridad, etc... para poder crear una conexión con el público y llamar su atención para posteriormente convencerlos de que la información que están recibiendo es válida, así no lo sea.

Por último, “Al ser la dialéctica una palabra polisémica (que posee varios significados), conviene precisar que aquí nos referimos a ella especialmente como método de razonamiento. Etimológicamente significa el “arte de conversar” (del griego “día”, reciprocidad, intercambio, y “logos”, palabra, discurso, etc.).” (Moreno, 2012). Se puede ver a la Dialéctica como el arte de discutir. Esta se diferencia de la Retórica ya que la Dialéctica utiliza información válida y real a diferencia de la Retórica que puede

utilizar información errónea. Se trata de un proceso (de diálogo) donde se quiere llegar a una conclusión después de un análisis.

La dialéctica y la retórica al ser formas de comunicación que tienen como objetivo llegar a conclusiones y persuadir al público, utilizan diferentes modos de persuasión. Cada uno de ellos llega de forma diferente al receptor. Pathos, viene a ser el discurso que se dirige directamente hacia las emociones de una persona. Logos, Es el discurso que se dirige a la razón y a la lógica de una persona logrando un análisis y entendimiento. Por último esta Ethos, es el discurso que se dirige mediante los ejemplos, mostrando una realidad al emisor.

Estos ejemplos de comunicación fueron analizados desde la antigua Grecia, y han sido puestos en práctica hasta la actualidad. Son la base para entender como la comunicación puede ser utilizada tanto para el entendimiento de cualquier cosa hasta la persuasión, no solo a través del lenguaje, sino también a través de la forma en la que una persona comunica.

Una vez entendida la comunicación como tal, podemos empezar a ver sus aplicaciones, como esta sirve en la sociedad a través de organizaciones. Como la humanidad ha empezado a utilizar la comunicación para poder transmitir ideales, vender productos, difundir información y ayudar a la sociedad. La comunicación además de ser parte vital del ser humano, es parte vital para el desarrollo de la humanidad cuando se trata de su aplicación para los diferentes intereses de la misma.

## **Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa hoy en día es considerada uno de los instrumentos más importantes a nivel mundial para conseguir una ventaja competitiva, abrirse paso y superar a la competencia. El concentrarse en la comunicación de una empresa y sus beneficios ayuda a que la empresa no solo logre mostrarse a su público como quiere, sino que lo haga de forma efectiva. La comunicación ha dejado de ser una opción para las empresas y ha evolucionado convirtiéndose en algo vital para mejorar muchos aspectos de la misma. Es una herramienta necesaria para poder conocer mejor todos los aspectos de una organización y que de esta manera se puedan lograr de mejor manera sus objetivos y metas.

En tiempos pasados la comunicación se lo veía como algo que no era necesaria en una organización. Es decir, que era algo que se daba naturalmente y no se le debía prestar mucha atención, y esto ocurría a nivel interno y externo. “La comunicación de calidad logra el compromiso de todos, une a la organización y fomenta la acción” (Labovitz, 1995). Al no entender la importancia de la comunicación y la atención que se le debe poner, muchas empresas han fracasado.

Comunicación Corporativa “Es la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas” (Escuela de Gerencia, SA). Podemos concluir que la comunicación organizacional o corporativa es la encargada de integrar toda clase de comunicación en una empresa mientras interactúa con todos los públicos de la misma. “Una herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo” (Castro, 2007). Es una herramienta que ayuda

a diferenciar a la organización de su competencia y la posiciona en la mente de sus públicos rigiéndose por la cultura corporativa.

A partir de los siglos XVII y XVIII, cuando ocurre la revolución americana, surge también esta idea de la comunicación corporativa. Esto ocurrió ya que las organizaciones empezaron a encontrar que la publicidad también servía para otros aspectos como: Promoción de causas, recaudación de fondos, creación de imagen de personajes públicos y acuerdos comerciales. Esto ayudo a que se empiece a crear campañas corporativas para recaudación de fondos y folletos informativos como herramienta de campaña que era labor de la comunicación corporativa en sí de cualquier institución.

(Portugal,2012)

En el siglo XIX se empieza a ver una necesidad de las organizaciones en Relaciones Publicas, por lo cual la gente empieza a especializarse en esta profesión para ayudar a entidades públicas importantes de la época, tal y como se trabaja hoy en día en el ámbito de comunicador corporativo.

“Las Relaciones Públicas llegan a su cúspide institucional en el siglo XX cuando en numerosos países se alcanza un consenso mínimo en torno a la organización del Estado, la extensión de la educación, y sobre todo, ante el desarrollo económico basado la industrialización y comercialización” (Portugal, 2012).

Las relaciones publicas van evolucionando, y se empieza a ver que pueden abarcar muchos más aspectos de la comunicación según las necesidades de una organización. De esta manera se crea la comunicación corporativa, de esta forma se

engloba todas las áreas de comunicación para poder lograr un trabajo óptimo y alcanzar metas ya sean financieras o sociales. “La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación” (Castro, 2007).

Como ya fue mencionado, la comunicación organizacional es vital para una organización. Se integran todos los departamentos de comunicación para poder lograr objetivos que son establecidos en un plan de comunicación junto con los procesos que se deben llevar a cabo para realizar dicha comunicación. En pocas palabras la comunicación organizacional es un conjunto de planes comunicaciones que integra tanto la comunicación interna como la comunicación externa para que la empresa cumpla sus objetivos. Además con su ayuda se puede determinar el rendimiento de la organización y la eficacia de sus planes.

La comunicación organizacional se puede dividir en dos ámbitos: la comunicación externa y la comunicación interna. Cuando se habla de comunicación interna, estamos hablando de los mensajes e información que se dirigen específicamente al personal de invitación o empresa, ya sean: Directivos, gerencia, empleados, etc...

“Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Contreras, 2015)

Por lo tanto podemos ver como parte de la comunicación organizacional se enfoca en el bienestar comunicación dentro de una empresa, para que la misma pueda dar un servicio óptimo y eficaz a su público y que esta buena comunicación interna se refleje y tenga impacto al momento de realizar comunicación externa.

Cuando hablamos de comunicación externa estamos hablando de la comunicación que se enfoca en los diferentes públicos externos de la organización: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc... “Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.” (Contreras, 2015).

Por lo tanto la comunicación externa abarca varios tipos de comunicación como son: Relaciones Públicas, publicidad y marketing. Lo que busca es crear una buena relación con el consumidor y con sus públicos externos en general, además de transmitir a los mismos su identidad corporativa para crear un impacto y posicionarse en la mente del consumidor de manera efectiva.

Después de analizar eso dos aspectos de la comunicación organizacional, podemos entender que esta trabajo tanto externa como internamente englobando todos los departamentos de comunicación en una organización para que de esta manera todos trabajen en conjunto y bajo la identidad corporativa de dicha empresa. De esta forma se crea una coherencia de trabajo entre lo interno y lo externo.

La comunicación organizacional puede entenderse desde dos enfoques: es sistemismo y el Funcionalismo Estructural. Al hablar del sistemismo, creado por Mario

Bunge, hay que entender que se enfoca en dos objetos de estudio: Agente individual y Estructura Social. Tiene como objetivo analizar ambos factores para poder entender su comportamiento mientras se desarrollan dentro de una empresa u organización. Como ejemplo podemos mencionar a una organización que tiene sus características, propiedades y políticas específicas a través de las cuales trabaja. A pesar de que una organización es un conjunto, cada individuo que la compone tiene una forma diferente de expresar y comportarse, dependiendo de su entorno de interacción. Así mismo su comportamiento se define dependiendo de variables como: genética, perspectiva, experiencia, cultura, creencias, etc... Esto pasa tanto a nivel individual como a nivel organizacional, cada organización es diferente dependiendo de las personas que la componen y como fue estructurada su identidad corporativa. Ambas se pueden analizar desde aspectos tanto biológicos y culturales como económicos y políticos. El individuo y la organización pueden tener también características similares y diferentes, pero esto es lo que logra la interacción entre ambas lo cual crea un sistema de trabajo integro.

“La concepción sistémica consiste en suponer que los objetos en cuestión, lejos de ser simples o de estar aislados, son sistemas o partes de sistemas. A su vez, un sistema es un objeto complejo que tiene propiedades globales y se comporta como un todo debido a que sus componentes están unidos entre sí.” (Bunge, 2004)

Mario Bunge y su modelo CESM, explican mejor el sistemismo:

**C:** Composición: Los componentes de un sistema.

**E:** Entorno: No pertenecen a la composición, pero pueden modificar y ser modificados por estos.

**S:** Estructura: Es la relación que establecen los componentes.

**M:** Mecanismo: El cómo y porqué del comportamiento de los componentes.

(Bunge, 2009)

Se entiende la relación con la comunicación corporativa desde un sentido sistémico. Es decir, que todo funciona como un sistema de engranajes, donde cada uno de sus componentes aporta para el crecimiento, el funcionamiento y el desarrollo de la organización. Si alguno de estos elementos deja de funcionar de forma correcta, todo el sistema puede colapsar y el funcionamiento se va a ver afectado de forma negativa tanto interna como externamente.

Ahora tenemos el enfoque del Funcionalismo Estructural creado por Talcott Parsons. “La estrategia más influyente en las ciencias sociales en Gran Bretaña y los Estados Unidos durante el período de 1940 a 1960, constituye una modalidad del idealismo cultura.” (Harris, 2004). Es necesario entender el significado de este enfoque. Siendo que la palabra estructuralismo viene de la palabra estructura, la misma está definida como la “conceptualización formal realizada mediante un proceso de abstracción, de manera tal que nos permite entender el modo como están dispuestas las partes” (Avilés, 2014). Podemos interpretar esta definición como el desglose de un todo por partes y que se puede explicar el funcionamiento de este todo analizando cada una de sus partes. Este funcionamiento de cada una de las partes ayuda a la construcción del todo e interactúan una con la otra. Así mismo, cada una ocupa un lugar específico donde encaja perfectamente. Por lo tanto podemos concluir que si una

de ellas cambia de alguna forma, va a afectar a las demás y se va a perder el equilibrio y el orden que se manejaba.

(Avilés, 2014)

Aplicando este enfoque a una situación real con una organización. Esta tiene empleados que son asignados con cargos diferentes dentro de ella. Cada uno cumple un rol y una función específica que tiene que realizar de forma efectiva para que todo pueda funcionar, y el mismo está supervisado por un superior. Este enfoque puede que mencione la importancia de cada individuo pero en realidad no analiza su beneficio. En otras palabras, el enfoque nos analiza a la organización como el todo y las consecuencias que podrían surgir si el individuo no trabaja de la manera que debería. Por lo tanto el individuo siempre se tiene que adaptar a la organización y sus necesidades. Pero para que esta adaptación venga con un trabajo efectivo por parte del individuo tienen que tener la suficiente motivación para hacerlo. “Si el fin de la estructura en general es el mantenimiento del orden social, todas las instituciones y acciones de los sujetos se corresponderá con este fin.” (EcuRed, s.f.)

Este enfoque propone 4 elementos que son indispensables para el su funcionamiento: Metas, Adaptación, Latencia e integración. Una vez alcanzado estos cuatro elementos se podrá llegar a una perfecta armonía. “La lógica que subyace a esta lista consiste en que cada componente es presuntamente necesario para evitar ciertas condiciones que acabarían con la existencia de cualquier sociedad.” (Harris, 2004). Estos cuatro elementos unificados crean una sociedad donde todo funciona perfectamente. Tanto el todo como el individuo tiene que tener estos elementos para asegurar esta armonía.

Si bien este enfoque puede ser criticado, se pueden rescatar varios aspectos del mismo. Podemos comenzar por el equilibrio. Al hablar de comunicación organizacional, estamos hablando de un equilibrio entre todos los aspectos comunicacionales de una organización, y como se mantienen en equilibrio que se construye con el trabajo de cada área. Es una estructura donde cada parte viene a ser cada aspecto comunicacional, y si lo vamos desglosando más a fondo cada aspecto comunicacional está conformado por más partes que son los empleados que lo conforman y todos van funcionando para construir la organización y llegar a los objetivos y metas.

Ahora bien, una vez analizado desde diferentes enfoques a la comunicación organizacional, podemos decir que esta busca una estructura donde se crea un proceso con las diferentes actividades que realiza. Es decir, que la comunicación organizacional funciona como un sistema, y como tal sus componentes tienen que trabajar bien individualmente para que los demás lo puedan hacer también, todos dependen de todos. Hablando de comunicación en una organización, se aumenta la satisfacción de sus públicos tanto internos como externos cuando existe una buena calidad en dicha comunicación, esta se proyecta como una imagen positiva, una cultura estructurada y se posiciona en sus mentes de manera efectiva.

Hablando de una calidad en la comunicación, estamos hablando de las herramientas que la organización utiliza para que la comunicación sea utilizada de manera óptima: Que llegue a todos sus públicos de manera positiva, que transmita un mensaje claro y conciso, que no requiera de costos altos, que exista un profesionalismo al ejecutarla y que se refleje en sus resultados. En resumen, que sea eficiente. Por lo tanto, la comunicación organizacional tiene que tener una estructura

clara que involucre a todos sus componentes y les de un objetivo claro que al mismo tiempo esté conectado al objetivo general de la organización. De esta manera todos trabajan para conseguir lo mismo sintiendo que es beneficio para todos conjuntamente e individualmente.

Una organización que tiene una buena comunicación organizacional tiene una ventaja competitiva enorme, en especial en la actualidad donde toda organización necesita de una estructura organizacional que trabaje según su identidad para de esta forma poder diferenciarse de las demás. Además de lograr una una ventaja con sus competidores, esto ayuda a tener un mejor funcionamiento de la empresa en sí, y que todos sus actores están al tanto de las actividades de la misma para poder trabajar para un mismo objetivo.

Sin embargo, para que esta comunicación organizacional sea efectiva a largo plazo, se tiene que someter a un control de calidad. Es decir, que cada cierto tiempo se tienen que medir sus resultados para poder analizar si esta sigue siendo efectiva y cumple con las expectativas de la organización o si tiene que ser reestructurada para poder adaptarse a nuevas necesidades que pueda tener la misma. Es importante entender que se tiene que tener una estrategia de optimizaron de dicha comunicación para que cuando llegue el momento de replantearla, se pueda mantener lo que funciona y se pueda cambiar de manera fácil y rápida lo que no.

Cabe hacernos la pregunta: ¿Por qué las organizaciones tienen la necesidad de una buena gestión en comunicación organizacional? Externamente, la globalización y los públicos que gracias a la tecnología han ganado mucho conocimiento y se han vuelto cada vez más exigentes han obligado a las organizaciones a reinventarse y

buscar formas innovadoras de vender su producto o servicio mientras crean una relación con su público. Las bases de la comunicación siguen siendo las mismas (emisor, receptor, mensaje, etc...) pero la situación cambia cuando se crea una nueva forma de transmitir el mensaje. La organización empieza a mejorar su rendimiento, su eficiencia y su innovación para poder satisfacer a su cliente que cada día se vuelve más exigente. Así mismo, gracias a la tecnología, las organizaciones pueden ampliar mucho más su público y llegar a más personas con su mensaje.

“Las estrategias actuales para la gestión de la información y el conocimiento deben responder los nuevos tipos de demandas, resultantes de la aparición de tendencias gerenciales más modernas en las organizaciones. En la creación de los nuevos sistemas de gestión de la información es imprescindible datos... la cultura de información, los modelos de comunicación, entre otros elementos”  
(Aja, 2002)

Las organizaciones tuvieron que plantearse nuevas metas para no quedar estancadas en el pasado cuando el presente está en un constante cambio. Por lo tanto, para cumplir estas metas, se crearon modelos de normas como el ISO 9001 que es la normativa a la calidad que se enfoca en la gestión de procesos de una empresa. Es decir, que mide la buena aplicación en el ámbito comunicacional basándose en su calidad de servicio y coherencia. También, ayuda a la empresa a crear objetivos claros, una planificación sólida y una organización efectiva.

Como ejemplo, podemos mencionas a una organización X, que no tiene un plan de comunicación específico, por lo tanto su público a nivel interno no sabe lo que está pasando con la organización y esto se va a ver reflejado en su rendimiento ya que no

están familiarizados con los procesos que se deben seguir para el funcionamiento de la organización, lo cual crea ruido en la comunicación interna de la empresa. Los controles de calidad revelan esta clase de problemáticas y ofrecen soluciones específicas. De esta forma se pueden brindar herramientas para que el rendimiento de la empresa llegue al máximo.

La comunicación corporativa es una herramienta que se encarga de englobar la comunicación interna con la externa para poder llegar de manera más efectiva a los diferentes públicos con un mensaje específico, que logre crear resonancia y recordación en cada uno de ellos y que se forme una relación. Busca estar en constante cambio para satisfacer las necesidades de sus consumidores que cada vez son más exigentes y esto la ayuda a ampliar sus objetivos y sus metas. Para esto es importante tener en cuenta que se necesita un plan de acción estructurado donde se especifiquen procesos de cómo manejar dicha comunicación, de esa forma se pueden evitar mal entendidos y el uso incorrecto de la misma. Así mismo, es importante saber que se debe estar pendiente de que tan eficaz está siendo la comunicación organizacional dentro de la empresa y para lograr esto se necesitan controles de calidad para poder mantener una comunicación efectiva y actualizada según las necesidades de la organización.

## **Comunicación Interna**

Una organización, en su esencia es un conjunto de personas, ideales, objetivos, funciones englobados en un mismo lugar. Ese concepto es el que se ha mantenido desde las primeras organizaciones hasta las presentes. A través del tiempo se han

creado diferentes teorías de comunicación para las empresas y se han ido reforzando para que las empresas tengan una base de cómo llevar su comunicación y que esta sea efectiva. Esto ha servido para que hoy en día, las empresas entiendan que si bien hay teorías que les puede ayudar con su comunicación, esta depende mucho de cada caso y situación.

Para poder entender como la comunicación interna ha ido tomando importancia en las organizaciones, hay que analizar que es sus principios, estas solo se enfocaban en el ámbito financiero. Es decir, se enfocaban en producir para ganar dinero sin tomar en cuenta las necesidades de sus públicos, su reputación, su imagen, etc... Max Weber, en el siglo XIX, muestra su teoría donde expresa la importancia de que cada empleado debe trabajar en lo que está especializado y nada más, que debe existir un sistema organizado de jerarquía que tenga reglas, normas, estándares, deberes y sobre todo derechos que deben ser claros y concisos que estén por escrito y aceptado por todos los involucrados. Se creía que con tan solo aplicar eficiencia, especialización y orden con reglas claras que nadie podría romper, la organización iba a trabajar de manera ideal. Esto no ocurrió así, las organizaciones estaban aprovechando el talento de sus empleados para cumplir objetivos sin reconocer su trabajo de una manera que no sea monetaria. Se los veía como entes de trabajo más que como seres humanos con necesidades y opiniones.

“Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a

través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Contreras, 2015)

Al pasar el tiempo, se empieza a hacer evidente esta necesidad de una visión más humana en una organización en cuanto a los empleados, sin concentrarse solo en lo financiero. Las organizaciones empezaron a ver la importancia de no dejar de lado las necesidades de los empleados que si esto ocurría, estos descuidaban su trabajo y el rendimiento de la organización bajaba. Se empezó a desarrollar una necesidad no solo de comunicarse de forma efectiva con los empleados, sino con todos los que conformaban una organización, donde se puedan dar sugerencias que provengan de cualquier integrante para poder mejorar el ambiente comunicacional interno y obtener un trabajo más óptimo.

Elton Mayo, a principios del siglo XX, determina que existe un impacto físico en la productividad de sus empleados. Se empieza a desarrollar una idea de que se necesita tomar en cuenta el ambiente de trabajo para que los empleados puedan sentirse bien en él y esto se refleje en su trabajo. Por lo tanto, esta idea de que una organización solo existe para generar dinero deja de existir poco a poco. Surge una idea de organización como una entidad con la cual las personas que son parte de ella puedan sentirse identificados con sus ideales y servicios. Se empieza a entender que esto da un valor agregado a la empresa que ningún otro factor le puede dar. Al entender que enfocarse en los empleados puede traer un gran beneficio a la organización, se empieza crear un buen ambiente laboral en las mismas, creando una idea de grupo y de unidad donde todos tienen una voz y un voto, que todos podían

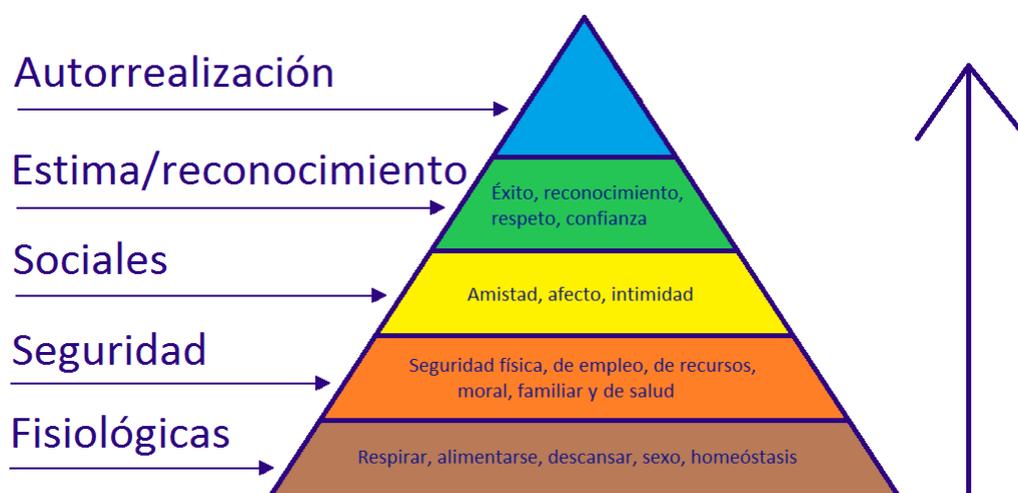
aportar para que la organización sea mejor y pueda cumplir sus objetivos mientras todos trabajan bajo la misma cultura corporativa. “Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización” (Muñis, 2016).

La comunicación se había convertido en un factor fundamental para el funcionamiento correcto de cualquier tipo de organización. Esta, no solo ayudaba a dar más confianza a los empleados y determinada sus capacidades fuera de su ámbito laboral, también ayudaba a analizar la situación estructural y si su funcionamiento era efectivo o no dentro de la empresa. Los canales de comunicación empezaron a funcionar, ya no solo entre empleados, ahora existían canales que conectaban a toda la organización y a todos sus departamentos, desde los altos mandos hasta los demás empleados. Estos canales ayudaron a que los empleados tomen la iniciativa de integrarse más en las actividades que realizaba la empresa, y dar su opinión al respecto para que la organización pueda salir adelante. Los empleados dejaron de sentirse como empleados supervisados por un superior donde solo tenían que cumplir una sola tarea y punto. Empezaron a sentirse parte de una comunidad que trabajaba para el bien común, y que su trabajo era igual de importante que el de cualquier otro, sea cual sea su cargo. Además, esto ayudó a reducir la supervisión de los empleados, ya que ellos trabajaban porque así lo querían y no porque los obligaban.

Los empleados ahora tenían la libertad de exigir y manifestar sus necesidades para que estén sean tomadas en cuenta y satisfechas. Para esto, las empresas ya

habían desarrollado un plan de trabajo para crear un ambiente laboral óptimo y encargarse de las necesidades de los empleados para que estos puedan trabajar de manera efectiva. Se empieza a utilizar a pirámide de Maslow como referencia de cómo tratar las necesidades de los trabajadores, atenderlas de manera rápida y efectiva y de esta manera obtener una satisfacción laboral.

Pirámide de Maslow:



Ahora bien, una vez entendido porque la comunicación interna es importante para una organización, podemos empezar a analizar cómo funciona. Toda clase de comunicación tiene como fin el entendimiento del mensaje que se quiere transmitir y que de esta manera se generen relaciones sociales. Es decir que la comunicación es una acción que siempre va a generar una reacción sea esta positiva o negativa. La comunicación interna lo que busca es, justamente, crear un estímulo positivo en los empleados de una organización, para obtener una reacción positiva y que esta sea para el beneficio de un bien común, es decir de toda la empresa. De esta manera,

mientras este sistema se mantenga consistente en cuanto a contenido, conocimiento, y la habilidad para transmitir información, el proceso de comunicación siempre va a ser eficaz, ya que todos en la empresa están trabajando por el bien de la misma mientras se mantienen informados de sus actividades.

“Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos” (Muñis, 2016)

La imagen, la identidad, y la reputación de una organización siempre se ven afectados por la gestión en comunicación interna de la misma. Por lo tanto, es muy importante que los empleados de una empresa sepan la cultura corporativa de esta. La misión les dice a los empleados lo que la empresa realiza día a día, y lo que va a estar realizando durante todo el tiempo que ellos trabajen ahí. La visión les dice a los empleados a dónde quiere llegar la empresa, cuáles son sus objetivos y metas y el “para que” de su trabajo, son los objetivos en común que se tiene con todos los integrantes de la empresa. Y en cuanto a los valores y la filosofía, estos les dicen a los empleados bajo que reglas y lineamientos tienen que realizar su trabajo.

“Las auditorías internas son un requisito. Las organizaciones al plantearse esta metodología esperan reforzar su cultura lo que conlleva a fundar una identidad corporativa mediante el cambio estratégico y una mayor ventaja competitiva” (Ortiz, 2008). Uno de los procesos de comunicación que se usar como herramienta para medir

que tanto conocen los empleados la cultura corporativa y que tan bien se sienten en su espacio de trabajo, es la auditoria interna de comunicación. Este es un estudio que se realiza para poder medir el nivel de satisfacción que se tiene dentro de una organización (el público interno), al mismo tiempo da resultados de en qué ámbitos se debe trabajar para crear un buen clima laboral y se espera poder reforzar la cultura de la organización en sus empleados para que no pierdan de vista sus objetivos. Además, la auditoria en comunicación interna ayuda a medir que tan efectivos son los canales de comunicación dentro de la organización y con sus resultados se pueden crear nuevas herramientas que ayuden a la mejora dichos canales.

Los canales de comunicación son importantes ya que son los que determinan el flujo de información dentro de la empresa entre departamentos. Por lo tanto es vital entender que toda organización debe tener un plan de comunicación diseñado para que exista flujo de la misma en las siguientes direcciones:

La primera es la Comunicación Descendente. Este tipo de flujo va desde los mandos más altos de una organización hasta los cargos más bajos. Básicamente se utiliza para transmitir información en cuanto a instrucciones de trabajo, procedimiento y prácticas de la organización, explicaciones de procesos de trabajo, retroalimentaciones, etc... En pocas palabras es información importante sobre los objetivos y tareas que el empleado tiene que cumplir.

Tenemos la comunicación Ascendente que es la que fluye desde los cargos más bajos hasta los cargos más altos. Esta clase de comunicación es muy importante ya que es la que determina la comunicación en cuanto a sugerencias, opiniones, recomendaciones, reuniones, quejas, procedimientos, etc... Este flujo siempre tiene

que estar funcionando de la mejor manera, como ya se mencionó, para que los empleados se sientan escuchados y que aportan al crecimiento de la empresa. También tenemos la comunicación Horizontal que es la que se encarga de transmitir información entre funciones y departamentos para poder realizar trabajos en conjunto.

“Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.” (Muñis, 2016)

Si existiera algún tipo de problema en alguno de estos canales, la comunicación no podría fluir y esto se reflejaría en el desempeño de la organización.

Después de realizar una auditoría de comunicación se procede a analizar los resultados para poder determinar que hace falta en la organización para que la comunicación sea efectiva. En esta etapa entran varios departamentos de comunicación: publicidad, marketing, recursos humanos, gestión financiera y compras. Se apoyan entre sí para poder crear campañas de comunicación que motiven a los empleados a mejorar la parte comunicacional de la empresa y solucionar toda clase de problema que esta podría tener.

“Este proceso da soporte a los procesos operativos, se suele referir a procesos relacionados con recursos y mediciones” (Beltrán, 2003).

Uno de los campos que generalmente se abordan en estas campañas es la mejora de las herramientas de comunicación interna, ya sea mejorando las existentes o creando nuevas. Estas son la base del trabajo y de comunicación de cualquier empresa, por lo cual son clave para determinar si existe una buena comunicación interna o no. "La red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema." (Llacuna y Fucol, 2007). Por lo tanto, existen algunas herramientas internas determinadas que pueden ser implementadas como recurso para mejorar los flujos de comunicación.

Como ya se mencionó, si existe una buena comunicación, el empleado va a estar satisfecho y va a realizar un buen trabajo. Estas herramientas son las que crean este ambiente para el empleado. Por lo tanto, una de las herramientas de comunicación más útil es el "Manual del Empleado". Esta herramienta es la que ayuda a establecer los lineamientos base por los cuales los empleados van a tener que trabajar y comportarse. Sirve como una capacitación para que el empleado sepa cuales sus derechos y obligaciones, además es un lugar donde se especifica la cultura corporativa de la empresa con la cual se tiene que trabajar. Entre otras cosas que se puede encontrar en este manual de los empleados son: Los objetivos de la organización, un organigrama, sus políticas y filosofía e incluso su historia. En resumen, el empleado tiene que estar al tanto de todo lo que es y hace la empresa.

Otra herramienta que ha sido utilizada durante años y ahora se puede ver en toda clase de organización es "La Cartelera". Esta se convirtió en casi un requisito para informar a los empleados sobre noticias de la empresa. "El bajo costo de este instrumento y una percepción de fácil implementación." (Mazzola, 2011). Es una

herramienta fácil de implementar y de usar, además no es una fuente de información 100% fiable. Es una herramienta que ha ido evolucionando a través de los años, se han creado muchos tipos de carteles, tanto convencionales, dinámicas y hasta tecnológicas. Es importante saber que no hay que saturarla de información.

En tiempos modernos se han desarrollado nuevas herramientas de comunicación a través de la tecnología. Una de las más efectivas es el "Intranet". Esta herramienta permite una comunicación muy rápida, eficaz y puede ser utilizada por cualquier miembro de la organización. La tecnología nos ha ayudado a tener información a nuestro alcance a cada momento y en todo lugar, por lo tanto el saber utilizarla para fines empresariales da a una organización una ventaja competitiva, si se la sabe usar bien y se le da un buen enfoque. Esta herramienta ayuda a que la información se transmita tanto vertical como horizontalmente lo cual hace que todos los empleados y miembros de una organización estén "sincronizados", y como ya se ha mencionado esto crea un mejor desempeño.

Se han mencionado solo estos tres ejemplos, a pesar de que hay muchos más, ya que estos son los que se han destacado debido a su efectividad a al crecimiento que han dado a varias empresas a nivel mundial.

## **Comunicación Externa**

Toda clase de comunicación en todas sus formas son un proceso, un proceso que se debe ir construyendo basándose en investigaciones. La RAE define a "Un proceso como un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial." (RAE). Estos procesos se hacen presentes en la comunicación cuando se habla de gestión de la comunicación en una organización. Esta gestión

generalmente siempre tiene la misma esencia en todos los casos, que es comunicar un mensaje al público pero se puede presentar de diferentes maneras dependiendo de la cultura de la organización. “Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.” (Hurtado, p.47).

Al hablar de necesidades lucrativas, estamos hablando de como una organización vende su producto o servicio obtiene resultados positivos al hacerlo, dependiendo de su relación con el cliente y el público en general. Cuando hablamos de sociales, estamos hablando de la visión que se tiene de la organización por parte del público, la imagen corporativa que este transmite partiendo de sus acciones y comportamientos. Por lo tanto, y volviendo a la gestión comunicacional, a través de ella se puede medir que tan buena es esta relación con el público objetivo de una empresa, y si el plan de comunicación que se está utilizando para interactuar con el mismo es eficiente y está ayudando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Existen cuatro reglas básicas para gestionar la comunicación. La primera es entender que la comunicación es un proceso, este proceso es continuo y no se puede detener. Esto se refiere a que lo públicos (stakeholders) crean sus impresiones de una organización a través de los mensajes que esta manda a nivel externo, sean positivos o negativos. La segunda “la oportunidad del mensaje”. Con esto se quiere decir que cada mensaje individual puede tener un impacto grande y a plazos en los consumidores. Una vez creada una perspectiva de cualquier organización esta va a quedar en la mente del consumidor por un largo plazo de tiempo. Lo cual quiere decir que cambiar esta percepción nunca es fácil y no se puede intentar cambiarla así como así. Tiene

que existir un análisis profundo que tenga un plan de acción adecuado y bien estructurado ya que es la única forma de evitar la pérdida de tiempo y dinero. La tercera es la importancia de una buena comprensión del mensaje que se emite al público. Encontrar una forma perfecta para codificar el mensaje no sirve de nada si no se piensa en si el emisor lo va a poder descodificar. Tiene que ser simple y pensado en el público al que se transmite, de lo contrario es una pérdida de recursos. Por último tenemos a la cuarta que es la respuesta que se recibe una vez descodificado el mensaje. Todo mensaje espera una respuesta, de eso se trata la comunicación. Por lo tanto es importante analizar las respuestas que se dan a la emisión de un mensaje para poder evaluar que tan efectivo fue el mensaje, que impacto causó en la audiencia y más que nada si se logró el objetivo que se buscaba al enviar ese mensaje. (Jeanning y Churchill, 1991)

Como ya se ha explicado, la comunicación abarca muchas áreas de una organización. La comunicación externa es la unión de áreas comunicacionales que se enfocan en la interacción con el público externo. “es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.” (López, 2010).

La comunicación externa se ve como un conjunto de herramientas que tienen como objetivo a todos los públicos externos de una organización. Estos públicos externos abarcan varios tipos: stakeholders, proveedores, medios de comunicación, accionistas, autoridades, administraciones de diferentes tipos, etc...

En tipos pasados se veía a la publicidad como el único recurso para la transmisión del mensaje a los públicos externos. Pero en la actualidad, esa teoría ha quedado obsoleta y ahora se entiende a la comunicación externa como una comunicación integral. Es decir, que muchos departamentos comunicacionales son los encargados de la transmisión de este mensaje. Los departamentos de Relaciones Publicas, Marketing, Publicidad y Comunicación Social son solo algunos que se encargan de crear una imagen corporativa para una organización. “El marketing directo, el product placement, el marketing relacional, las RR PP, el patrocinio, las ferias e Internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, etc. y que está creando nuevas oportunidades para las empresas y los profesionales.” (Dumont, 2010)

Para poder implementar una comunicación externa efectiva en una organización es indispensable crea una política de comunicación externa donde se especifiquen los procesos y reglas que se deben seguir para que esta funcione según las necesidades de la organización. Para esto, se deben implementar las áreas y herramientas comunicacionales que ya fueron mencionadas, estas van a servir como canal para adaptarse y entender al target y de esta forma tener una ventaja competitiva con la venta del servicio o producto.

“Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen

que queremos que se tenga de nuestra institución, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva.” (Dumont, 2010)

Como en todo proceso comunicacional, antes poder implementar cualquier plan de comunicación, hay que hacer un estudio de mercado. Hay que hacer un análisis para conocer al público y sus necesidades, que se espera de su empresa y conocer todas sus demandas. Esto se puede lograr a través de encuestas, focus groups, entrevistas, etc... Una vez hecha dicha investigación y lanzado el producto o servicio que se ajustaba a las necesidades del público, se debe hacer otro análisis como seguimiento de que tan productivo y efectivo fue la gestión del lanzamiento y del plan de comunicación. “Por tanto, lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global, pues nos va aportar un valor añadido.” (Dumont, 2010). Mientras más departamentos de comunicación sean partícipes del plan de comunicación externo, mas opiniones de profesionales en diferentes áreas va a tener, por lo tanto el plan va a ser más completo y con más posibilidades de dar buenos resultados.

Los consumidores en la actualidad son muy exigentes, y muchas empresas se preguntan porque los consumidores escogen un producto sobre otro. La respuesta está en la percepción que tiene el público de una empresa u otra. Es decir, el consumidor ya no se concentra tanto en la calidad del producto, ahora también se fija en que tanta atención le da al cliente, y la calidad de la misma. A los consumidores les gusta sentirse atendidos, que tienen un servicio especial y personalizado. Esto tiene una explicación: las imágenes que una organización transmite al público crea una

percepción que se queda en la memoria de los consumidores, por lo cual no está de más mencionar que la primera impresión es la más importante. Esta percepción puede ser manipulada por la organización dependiendo de que tan bien está construido el plan de comunicación establecido.

Uno de los factores más importantes que se deben mencionar al hablar de comunicación externa, es que la imagen que la organización proyecta no debe estar alejada de su cultura organizacional. Es más, la cultura organizacional debe ser el reflejo de la estrategia de comunicación externa. De esta forma, se puede crear una reputación acorde con lo que la organización quiere expresar con su cultura (Su misión, visión y valores).

Existen tres aspectos que se deben tener en cuenta al momento hacer un plan de comunicación externa. La primera es tener definida una identidad corporativa, ya que esta es la base en cual se va a trabajar. Una buena identidad corporativa es la que va a determinar la información que se quiere proyectar al público externo. Segundo, se tiene que tener muy en cuenta la percepción que se tiene sobre la organización. Es decir, hay que hacer una investigación de como el público ve a la organización en la actualidad para de esta manera poder atacar factores puntuales y basar el plan de comunicación en corregir los problemas y errores que se puedan presentar una vez analizada la investigación. Por ultimo tenemos la imagen ideal que quiere proyectar la organización. “La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los target diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos.” (Dumont, 2010).

La imagen corporativa es lo que la empresa quiere transmitir a todos sus públicos. Esta tiene una personalidad que la identifica y está conformada por varios elementos. “La imagen corporativa está formada por diversos componentes que al trabajar conjuntamente permiten posicionar a la empresa en la mente del cliente.” (Pyme, 2010)

El nombre de la empresa es el primer elemento y uno de los más importantes. Generalmente es el que causa la primera impresión en el público y, como ya se mencionó, es que va a resonar en su memoria. El nombre tiene que tener relación con la esencia de la empresa, tiene que reflejar lo que esta es y quiere ser. Además, tiene que ser fácil de recordar y creativo para poder destacar con la competencia.

El segundo elemento es el logo de la organización. Existen varios tipos de ellos. El primero es el logotipo, que es el conjunto de palabras con un diseño que depende de la organización; el isotipo, que viene a ser un conjunto de imágenes que puede o no ser una imagen literal o abstracta que represente a la organización; el isologotipo, que es la unión de los dos y una no puede funcionar sin la otra; por último está el iamgotipo, que es la unión de los escrito con la imagen pero no se complementan, están unidas pero se pueden entender si una no tiene a la otra. Esta es la representación gráfica de lo que la organización es y quiere transmitir a su público externo.

El slogan es el tercer elemento que se toma en cuenta al hablar de identidad e imagen corporativa. El slogan es una frase que es escogida por la organización para que la identifique con el público. Esta tiene que tener un impacto en el consumidor y se puede considerar como una promesa sobre el servicio o producto que ofrece, Es decir, que es una constancia de los beneficios que tiene escoger su marca sobre los de su

competencia. Esta tiene como objetivo dar credibilidad y confianza a la organización y por ultimo debe ser original.

La tecnología es un factor muy importante en la actualidad, por lo tanto el cuarto factor a considerar en cuanto a la imagen corporativa es la página web. Es importante contar con esta herramienta ya que en la actualidad el consumidor siempre recurre al internet para buscar información de la empresa. Este se tiene que encontrar con un lugar donde pueda informarse de una manera innovadora. El diseño debe ser estéticamente moderno y al mismo tiempo fácil de usar.

	<p><b>ISOTIPO</b> Parte simbólica de la marca. La marca es reconocida sin el texto.</p>
	<p><b>IMAGOTIPO</b> Combinación de imagen y texto. Esos pueden funcionar por separado.</p>
	<p><b>LOGOTIPO</b> LOGO=PALABRA Se habla de un logotipo cuando se identifica por texto.</p>
	<p><b>ISOLOGO</b> El texto el icono se encuentran agrupados. No funciona uno sin el otro.</p>

Todos estos elementos que forman la imagen de la organización deben ser parte del uso diario de la comunicación de la empresa en todas sus formas además de su cultura. Esto busca crear reconocimiento de marca y que los públicos tanto externos como internos puedan identificarla de manera fácil.

Parte del plan de comunicación externa está la determinación de objetivos para determinar la forma en la que se va a transmitir la imagen dependiendo del público objetivo al que se dirige. Para poder transmitir este mensaje, se tiene que determinar

una estrategia de medios, que son escogidos para la difusión de un mensaje específico. Cada medio sirve para diferentes mensajes y se tienen que escoger después de un análisis de mercado. Estos se tienen que adaptar a los objetivos que se debieron establecer previamente. Al ser un público externo con el que se tiene que trabajar de manera profesional, se tiene que establecer un calendario que servirá tanto para dar seguridad al medio como para poder hacer un seguimiento de la aparición en los medios de interés.

Esto tiene como encargado al DirCom. El director de comunicaciones es el encargado de hacer un plan estratégico de imagen trabajando con todos los departamentos de comunicación en la organización. Este tiene varios instrumentos a su disposición para poder crear este plan y mantener una buena imagen y reputación de la empresa. La primera de ellas son las Relaciones públicas y las campañas publicitarias que vienen con ellas. “El primer medio indicado se define como el conjunto de acciones planificadas y deliberadas que tienen como finalidad crear o mantener una imagen determinada de la empresa ante el mercado.” (Pyme, 2010)

Las relaciones públicas buscan mantener la fluidez de las relaciones sociales entre la compañía y sus grupos objetivos. A través de este departamento se tiene como objetivo posicionarse en el mercado en su campo de trabajo para que de esta manera a través de su imagen proyectada se tenga una aceptación social. Por lo tanto entre sus funciones se tiene. Apoyar a los departamentos de publicidad y ventas para que tengan una buena gestión, mientras los supervisa y se aseguran que estén trabajando según las necesidades el cliente. “Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes,

proveedores, agentes sociales, etc.” (Dumont, 2010). Como parte de los públicos externos están estos mencionados y es importante mantener buenas relaciones con ellos para que el trabajo fluya sin problemas.

Además, una de sus funciones más importantes es la relación que mantienen con los medios de interés de la organización. Este departamento tiene que hacer selección de la información que se quiere que se transmita a los medios para su difusión. Tienen que tener un seguimiento de esta información para poder facilitar informes de comunicación a los respectivos directivos y tener un seguimiento del alcance que se tuvo con el público objetivo. Por esta razón, es importante mantener una buena relación con los medios al momento de solicitar esta clase de información. Esta relación con los medios de comunicación puede asegurar su participación en eventos importantes de la organización. De esta manera, siempre se obtendrá cobertura.

Por último, al hablar imagen y reputación en cuanto a comunicación externa es la Responsabilidad social corporativa (RSC). Las organizaciones han descubierto que en esta clase de comunicación es una herramienta muy eficaz para mostrar su compromiso con la sociedad. Además al tener una responsabilidad social establecida, han descubierto que se puede mejorar su reputación como organización y crear simpatía con la sociedad interna y externa a la que está sirviendo.

“Entre los objetivos de una institución no sólo debe estar la obtención de beneficios económicos, sino también el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la educación, la cultura, la erradicación de la

pobreza, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.” (Dumont, 2010).

Es pertinente que no exista ninguna confusión entre la comunicación corporativa y la publicidad. La publicidad es solo una parte de todo lo que significa hacer comunicación en una empresa u organización. Esta debe ser bien manejada y tener un plan minucioso para que se puedan cumplir los objetivos de la empresa de forma eficaz. Todas las organizaciones en el mundo están en constante competencia, y el buen manejo de la comunicación es lo que les da una oportunidad de tener una ventaja competitiva.

# **AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA: FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS (FUDELA)**

## **Cultura Corporativa**

### **Historia**

FUDELA, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que trabaja en Ecuador desde hace 11 años, es parte de redes nacionales e internacionales, como: Pacto Global – Capítulo Ecuador (miembro del Directorio); Plataforma de Responsabilidad Social de la Sociedad Civil; Confederación de Organizaciones de la Sociedad Civil; Partners of the Americas-Capítulo Quito-Kentucky, streetfootballworld (SFW), Movimiento Football for Hope de la FIFA. También cuenta con alianzas con el sector privado: Academia y empresas, entre las principales, General Motors, Directv, entre los principales.

Sus principales campos de acción son: educación, uso del tiempo libre, sostenimiento emocional, medios de Vida (Empleabilidad-Emprendimiento), movilidad humana.

### **Misión**

Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.

## **Visión**

La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, auto-sostenible, de alta efectividad y eficiencia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integral de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo.

## **Valores**

- Integridad.
- Responsabilidad Social.
- Solidaridad.
- Compromiso.
- Mística de Servicio.

## **Filosofía**

- Integridad: Nos mostramos tal como somos, con virtudes y defectos, con posibilidades y limitaciones, con identidad colectiva de lo que somos y lo que queremos lograr, y con transparencia que se refleja en nuestras acciones y prácticas.
- Responsabilidad Social: Tenemos un fuerte vínculo con todos nuestros grupos de interés; es por esto, que damos respuestas transparentes y oportunas, generando bienestar, sinergia y procesos sostenibles.

- Solidaridad: Damos lo mejor a otro: recursos, tiempo, compañía, apoyo, para lograr su verdadero desarrollo.
- Compromiso: Cumplimos y mantenemos promesas, acuerdos, parámetros y valores establecidos dentro de FUDELA, lo cual nos lleva a confiar, a trascender y a marcar la diferencia.
- Mística de Servicio: Mostramos una imagen real, que se refleja en nuestras acciones, enfocadas en desarrollar

### **Políticas y Normas**

Dentro de FUDELA no hay un manual de políticas establecido formalmente, sin embargo, los miembros de la institución siguen unos lineamientos básicos de comportamiento. En las entrevistas y observaciones que mantuvimos dentro de la fundación resultaron importantes algunas normas que los miembros han asimilado y las manifiestan en sus labores diarias.

Es importa recalcar que en un momento inicial si desarrollaron un manual de políticas internas, sin embargo, el mismo se encuentra desactualizado y nunca se puso en práctica.

- Puntualidad y horas de trabajo: Varios miembros reconocieron que no importa mucho cuantas horas permanecen dentro de la organización sino que tan eficiente es el trabajo que se realiza dentro de estas horas.
- Honestidad en sus labores: Al ser una fundación la transparencia en la gestión administrativa y financiera es fundamental para velar por la integridad y la reputación de la organización.

- Respeto e integridad: Especialmente en el trabajo de campo para los voluntarios y facilitadores es fundamental mantener siempre una línea de respeto con las personas con las que trabajan principalmente con mujeres y niños.
- Comunicación abierta y constante: A pesar de no tener canales de comunicación planificados de manera estratégica los miembros de FUDELA permanecen en contacto constante para resolver los temas de los proyectos. Esto se facilita debido que no es una organización muy grande y pueden tener contacto directo entre todos.
- Eficiencia y organización: Debido que trabajan por medio de proyectos todos los miembros deben estar sincronizados para la resolución de las metas en el tiempo establecido.
- Relaciones humanas: Los miembros de la organización tienen un alto sentido de compromiso con la organización y sienten que su trabajo tiene mayor relevancia porque a través del mismo se ayuda a personas en situación de vulnerabilidad.
- Uniformes y presentación personal: Dentro de la fundación no se utiliza uniformes, especialmente dentro de oficinas. Tampoco es un ambiente completamente formal pero los miembros deben estar bien presentados.

### **Comportamientos.**

#### ***Explícitos.***

- Trabajo en equipo: Ser capaces de coordinar y sintonizar con una visión común, lo que permite dirigir todos los esfuerzos y capacidades individuales hacia los objetivos e identidad corporativos.

- Calidad y Excelencia: Realizar acciones con efectividad, alineándolos a la identidad corporativa y generando valor en todos los procesos.
- Liderazgo: Facilitar y generar procesos desde diferentes posiciones, de una forma proactiva, responsable y participativa, en función de la identidad institucional.
- Mejoramiento Continuo: Evaluar, innovar y direccionar, respondiendo continua y efectivamente a los cambios y desafíos del entorno.

### ***Implícitos.***

- Proactividad: Los miembros de FUDELA funcionan de manera autónoma para cumplir sus metas, al no tener una normativa específica sobre cómo resolver los problemas deben actuar bajo su propio criterio pero siempre respondiendo a la identidad corporativa.
- Compromiso: En el ambiente laboral de FUDELA es evidente que los miembros de la organización cumplen su trabajo con entrega porque creen en la contribución que la organización hace por la sociedad.
- Amabilidad: Al ser una organización pequeña el contacto es constante con todos los miembros de la organización. Por esta razón es fundamental que todos tengan buena relación.
- Organización: Los miembros de FUDELA se dividen el trabajo por equipos en función de los proyectos, esto implica que deben mantener siempre sus tareas organizadas para cumplir las metas.

## Identidad Visual.

### *Logotipo.*



Versión Horizontal original



Versión horizontal secundaria



Versión vertical original



Versión vertical secundaria

### *Isotipo.*



Versión isotipo sobre blanco



Versión isotipo sobre Negro

**Cromática.**

pantones		Cmyk
187c		15/100/90/10
1797c		0/100/100/0
Cool gray 11c		0/0/0/80
877c		0/0/0/40

**Tipografía.**

*Logotipo: Eurostile Bold.*

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890

*Aplicaciones: Eurostile Regular.*

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890

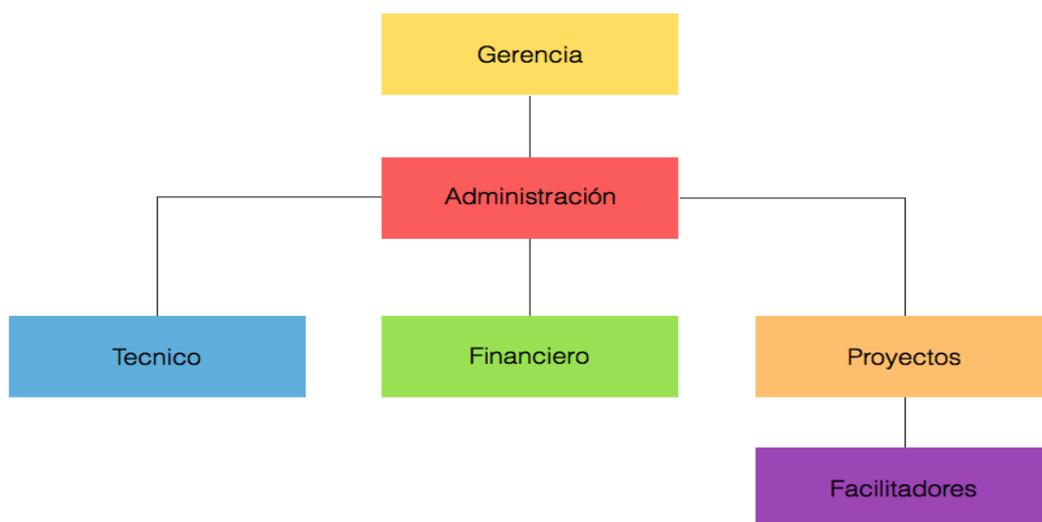
## Públicos internos y modo de relación

<i>Público</i>	<i>Subpúblico</i>	<i>Modo de relación</i>	<i>Herramientas</i>
<i>Dirección</i>	<i>Gerencia</i>	<i>Gestión Y TOMA DE DECISIONES</i>	<p>Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, whatsapp, reuniones departamentales.</p> <p>Comunicación directa con los empleados, principalmente con el área administrativa y la dirección de proyectos.</p>
<i>Administrativo</i>	<i>Administrativo</i>	<i>gESTIÓN DE ACTIVIDADES Y PROCESOS</i>	<p>Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, whatsapp, reuniones departamentales.</p> <p>Comunicación acerca de temas administrativos y de gestión.</p> <p>Las carteleras la usa principalmente este subpublico ya que está en esta área de la oficina.</p>
	<i>Financiero</i>	<i>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS</i>	<p>Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, whatsapp, reuniones departamentales.</p>

			<p>Información y consultas sobre temas contables, financieros, compras y aprobaciones para los proyectos. Las carteleras la usa principalmente este subpublico ya que está en esta área de la oficina.</p>
	<i>Técnico</i>	<i>MANTENIMIENTO TÉCNICO</i>	<p>Llamada telefónica, cartelera principal.</p>
<i>Proyectos</i>	<i>Director de proyectos</i>	<i>GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS</i>	<p>Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, whatsapp, reuniones departamentales. Ellos usan principalmente los medios electrónicos ya que su gestión está principalmente fuera de la ciudad.</p>
	<i>Facilitador de proyectos</i>	<i>EJECUTOR DE PROYECTOS</i>	<p>Llamada telefónica, Skype, whatsapp, reuniones de campo. Ellos son los que trabajan constantemente en el campo de acción de la fundación por lo que</p>

			es difícil que revisen sus correos. Pasan la mayor parte del tiempo fuera de la ciudad.
--	--	--	--

## Organigrama



## Herramientas de Comunicación



**Nombre de herramienta:** Cartelera principal

**Público:** Toda la institución.

**Descripción comunicacional:** Es una cartelera que muestra los proyectos de la fundación y sus resultados, es principalmente icónica ya que tiene gran cantidad de fotografías de voluntarios, personas beneficiadas y de las actividades.

**Descripción Técnica:** No es una cartelera convencional ya que las fotografías están pegadas directamente a la pared. Mide aproximadamente 3x2 m. de un lado y 1x2 m. del otro lado. Está ubicada justo en una esquina por lo que utilizan los dos lados de la pared. Se encuentra a la entrada de la fundación justo donde es el escritorio de la recepcionista por lo que está al alcance de todos los miembros y los visitantes también.

**Observación:** Es una herramienta interesante para contar las historia y los proyectos de la fundación ya que está ubicada en un lugar estratégico y llama mucho la atención al entrar a la oficina, sin embargo la información de la misma podría ser mejor enfocada para tener buenos resultados.



**Nombre de herramienta:** Cartelera Secundaria

**Público:** Área administrativa

**Descripción comunicacional:** En esta cartelera se encuentran dos afiches institucionales: el diploma de Rumiñahui y el listado de cumpleaños, el resto de la información son artículos personales de algún miembro.

**Descripción Técnica:** Es una cartelera de corcho pegada en el área administrativa, tiene 1,20x1 m. el orden en que pegan los afiches no tiene ninguna normativa.

**Observación:** Es una herramienta interesante para contar las historia y los proyectos de la fundación, sin embargo la información de la misma podría ser mejor enfocada para tener buenos resultados.



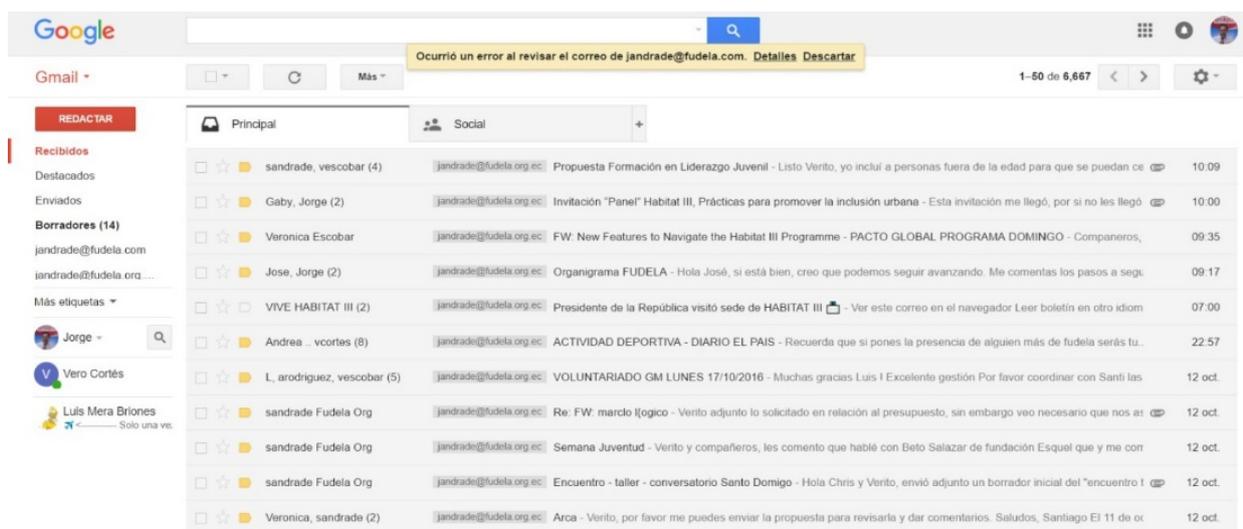
**Nombre de herramienta:** Cartelera Secundaria

**Público:** Área administrativa

**Descripción comunicacional:** En esta cartelera se encuentran calendarios e información sobre eventos, afiches informativos sobre programas, entre otros. También hay un calendario.

**Descripción Técnica:** Es una cartelera de corcho pegada en el área administrativa, los afiches están pegados en desorden, a veces uno sobre otros y no se sabe en qué fechas fueron colocados.

**Observación:** Es una herramienta interesante para contar las historia y los proyectos de la fundación, sin embargo la información de la misma podría ser mejor enfocada para tener buenos resultados.



**Nombre de herramienta:** Correo electrónico

**Público:** Dirección, administrativa y proyectos.

**Descripción comunicacional:** Tienen una cuenta de gmail de la fundación por medio de la cual establecen todos los diálogos y planificaciones. A través de correo los miembros de la fundación son informados sobre nuevos proyectos por medio de la gerencia y conocen los avances o por menores de las actividades.

**Descripción Técnica:** Es una cuenta de gmail con dirección propia de la fundación, la bandeja de este correo institucional funciona como un correo personal. Todos los miembros de la fundación la utilizan con frecuencia.



**Nombre de herramienta:** Whastapp

**Público:** Directivo, administrativo y proyectos

**Descripción comunicacional:** En esta plataforma se transmite la información de los proyectos o sirve para encontrar resolución; problemas de manera inmediata.

**Descripción Técnica:** Dentro de la plataforma de mensajería instantánea se han establecido pequeños grupos de más de dos miembros de la familia o los amigos. Se puede trabajar en conjuntos o solo con una persona. Es versátil, rápido y moderno.

**Observación:** Es una herramienta útil tomando en cuenta las necesidades de los miembros, muchos están en el campo trabajando con la gente pero requiere de un control y establecer parámetros de uso.



**Nombre de herramienta:** Reuniones departamentales

**Público:** Directivo, administrativo y proyectos

**Descripción comunicacional:** Las reuniones son el principal canal de comunicación para FUDELA, en las mismas se informan los avances de los proyectos y se resuelven dudas del personal.

**Descripción Técnica:** Funcionan todos los lunes y se reúnen la mayor parte del personal.

**Observación:** Es la herramienta que más efectividad presenta pero también tiene deficiencias como la falta de profundidad en los temas.

## **Informe de Auditoría: FUDELA**

### **Objetivo general.**

Diseñar un plan de comunicación interna para FUDELA donde se pueda medir varios aspectos de la organización con la finalidad de proporcionar un ambiente de trabajo favorable para todos sus empleados, donde todas sus acciones se basen en una buena comunicación.

### **Objetivos específicos.**

- Conocer si FUDELA tiene una comunicación efectiva que involucre a todas las áreas y si utiliza las herramientas necesarias para llegar a ellos.
- Identificar si todos los empleados conocen y usan correctamente los rasgos culturales y físicos de la empresa.
- Averiguar si los empleados de la empresa se sienten a gusto en su posición y con las demás personas para que generen una buena imagen interna y externa.
- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de FUDELA para realizar un cambio y mejorar su comunicación.
- Conocer el tipo de comunicación interna que manejan en la empresa.
- Establecer los canales de comunicación a través de los cuales los empleados de la fundación se mantendrían informados.

### **Metodología.**

El presente estudio es de tipo descriptivo, analítico, cualitativo y cuantitativo, en el cual se utilizará un enfoque no experimental de tipo transversal; con entrevistas personales, entrevistas múltiples, observaciones de campo y encuestas que fueron realizadas en

FUDELA. En esta investigación se usó la población en lugar de una muestra considerando que el número de observaciones no es muy grande. Tampoco se dividió la muestra por departamentos debido que no es representativo para el presente estudio.

1. Observación de comportamientos dentro de la empresa. (Cualitativa):

Se hizo un trabajo de observación, donde se pudo identificar diferentes formas de comunicación alrededor de toda la organización.

2. Entrevista Personal (Cualitativa)

Se realizaron entrevistas a 3 miembros de la empresa que tienen diferentes funciones y son de departamentos diferentes. Como parte de las entrevistas preguntamos sobre cómo se siente en su puesto de trabajo, como ven el trabajo conjunto de FUDELA y si creen que la comunicación dentro de la fundación es efectiva.

3. Encuesta a los empleados que conforman FUDELA (Cuantitativa)

En esta etapa de la investigación mandamos una encuesta electrónica a los miembros de la fundación para tener una opinión general de como se ve a FUDELA y su comunicación interna. Nos concentramos en 5 aspectos clave de comunicación interna para medir el estado de los canales de comunicación en la fundación:

1. Conocimiento de Cultura Organizacional.
2. Flujo de información y Herramientas de comunicación.
3. Ambiente de trabajo.
4. Comunicación dentro de la Fundación.

## 5. Relación con jefes inmediatos y gerencia.

A continuación, se detallará cada uno de estos aspectos según las respuestas de la encuesta que fue realizada a todos los departamentos dentro de la fundación. Así mismo se hará mención de cierta información relevante que se pudo obtener a través de las entrevistas personales manteniendo su anonimato.

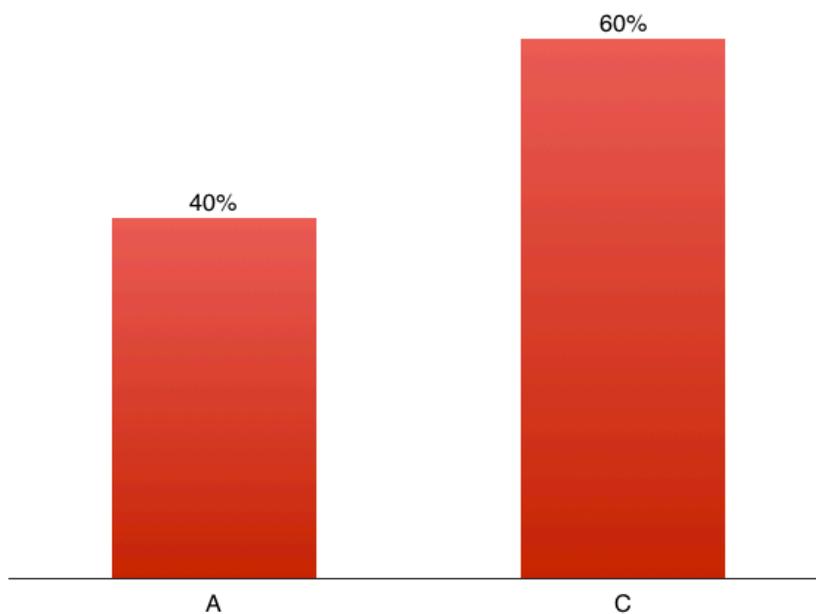
### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es importante que los miembros de una empresa u organización sepan la cultura organizacional de la empresa ya que de esta forma conocen que es y a donde se dirige la misma. En FUDELA la gran mayoría de los empleados en todas sus áreas conoce la Misión de la fundación (90% contestaron correctamente) y los usos correctos del logo institucional (100% contestaron correctamente por lo menos uno de los usos correctos del logo). Por otro lado, encontramos que muchos empleados no tienen conocimiento de la visión y los valores de la fundación.

En cuanto a la Visión: Respuesta CORRECTA

C es la respuesta correcta. Al ser una fundación con un número bajo de empleados, esa comparación de 40% vs. 60% nos da a entender que casi la mitad de los empleados en la fundación no saben cuál es su visión. Recordemos que la visión de una empresa es de mucha importancia ya que determina los objetivos de la misma a donde se dirige.

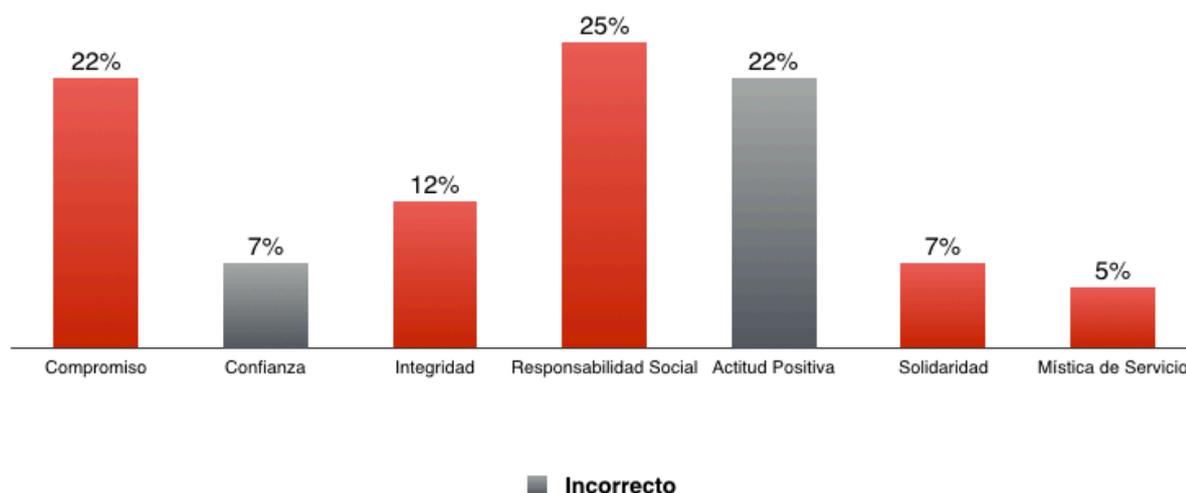
¿Cuál de estas opciones es la visión de FUDELA?



En cuanto a los valores. Las respuestas correctas son las siguientes:

- Compromiso
- Integridad
- Responsabilidad Social
- Solidaridad
- Mística de Servicio

De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a FUDELA?



Como se puede apreciar en el gráfico, los valores Compromiso y Responsabilidad Social son bien conocidos por los empleados de la fundación. Integridad está en un punto medio, lo cual significa que solo la mitad de los empleados conoce a este valor como parte de FUDELA.

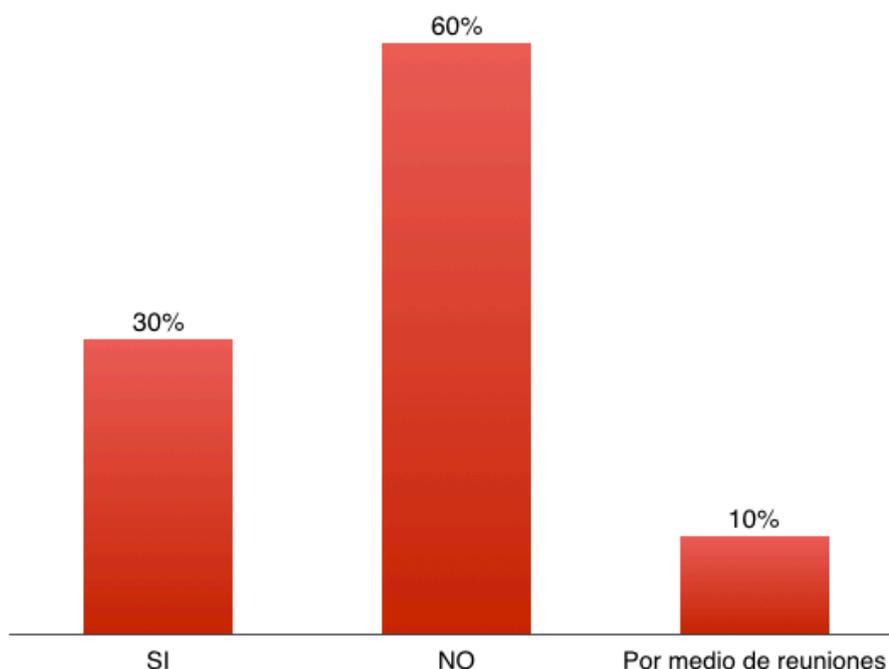
Solidaridad y Mística de Servicio son los que menos porcentaje tienen. Estos dos valores tienen menos del 10% lo cual significa que tan solo 1/5 de los empleados conoce que estos valores son parte de la cultura de la fundación. Los valores son indispensables para una organización ya que en ellos se basa el comportamiento de sus empleados. Así mismo, a través de las entrevistas pudimos identificar que no existe

una asimilación de los valores por parte del personal, ya que cuando se trabajó en los mismos no se realizó un trabajo de interiorización de los mismos

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN

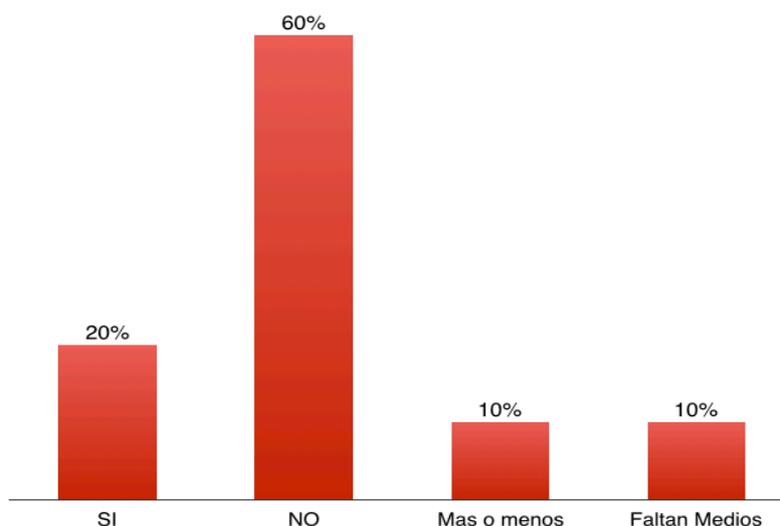
En esta sección investigamos y analizamos sobre las herramientas de comunicación y el flujo de información dentro de la fundación. Esto nos ayuda a saber de qué forma se está transmitiendo la información y que tan informados están los empleados de la fundación sobre las actividades de la misma.

¿Cree usted que existen espacios para que todos los que conforman la Fundación se informen sobre las actividades de la misma?



Es importante mantener informado al personal de una organización sobre las actividades de la misma ya que de esta manera se sienten que son parte de algo más grande que solo su puesto de trabajo.

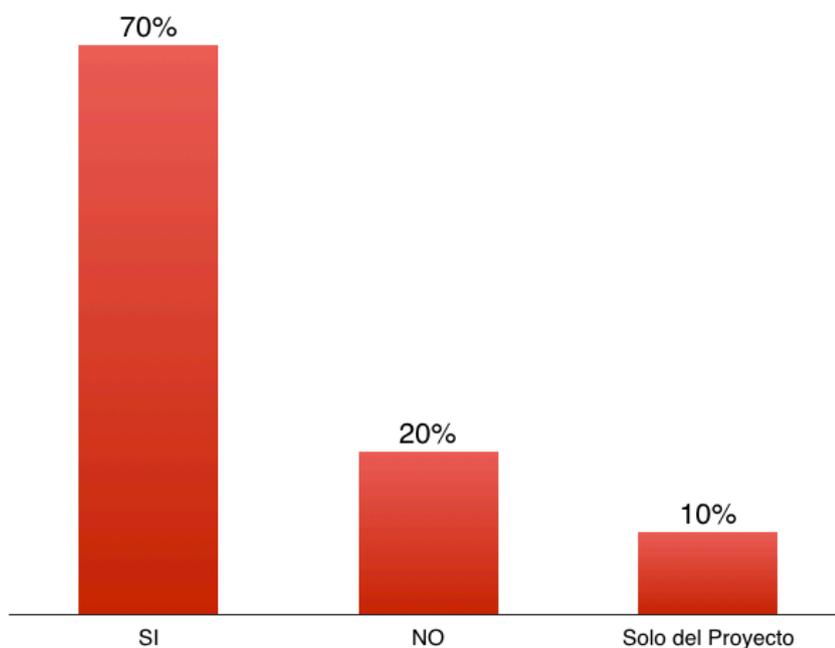
¿Considera que dentro de la empresa hay los medios adecuados para recibir información?



Al preguntar si los empleados consideraban que existían espacios donde todos los que conforman la fundación se mantengan informados sobre lo que está pasando dentro de la organización y sus actividades en general, el 60% respondió que no. Este 60% representa a más de la mitad de los empleados, lo cual significa que existe una inconformidad en cuanto a las herramientas de comunicación. En las entrevistas y observación analizamos que se informa a los empleados sobre las actividades de la fundación exclusivamente por medio de reuniones departamentales o correo electrónico. Estos dos medios tienen sus deficiencias. En el primero se enteran de los avances de los diferentes proyectos, pero no la esencia de los mismos. En cambio, en

el correo muchas veces no alcanzan a revisar la información por saturación en la bandeja de entrada.

¿Considera que usted está al tanto de las actividades de la Fundación?



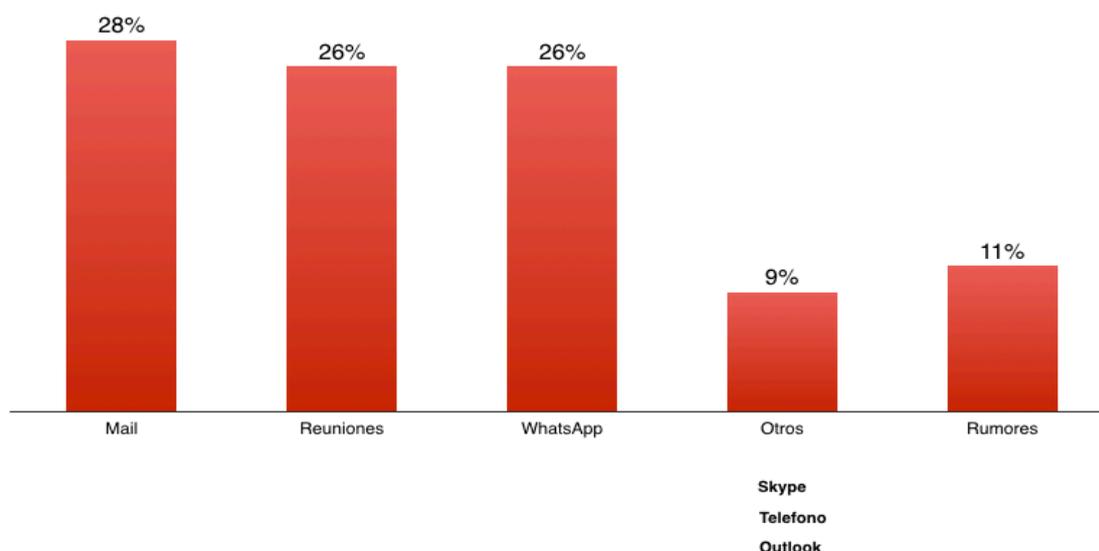
Sin embargo, al preguntar a los empleados si sentían que están al tanto de las actividades de la fundación un 70% respondió positivamente. Un 20% respondió de forma negativa y un 10% respondió como comentario personal que solo está al tanto de lo que se realiza en su proyecto pero que no sabe lo que se realiza en los otros. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que generalmente los empleados tienen conocimiento de lo que se realiza en el proyecto asignado específicamente mas no de todos los proyectos que tiene la empresa.

En cuanto a las encuestas, un 60% de los empleados creen que no existen medios adecuados para recibir información. Un 10% creen que faltan medios y el otro 10%

piensa que se podría mejorar esta comunicación. Entre estos dos forman la gran mayoría. 80% de empleados que piensan que hay que mejorar cómo se maneja y se transmite la información dentro de la fundación.

En las entrevistas, todos los empleados estuvieron de acuerdo que si bien existe medios para comunicar sobre las actividades de la empresa, muchas veces no son suficiente para obtener toda la información y que sería de mucha utilidad encontrar opciones alternas para que todos los de la empresa se mantengan informados de todos los proyectos que esta realiza. Además, es importante mencionar que es natural que los miembros conozcan vagamente lo que ocurre en la organización ya que son pocos empleados. Sin embargo, la directiva reconoce que necesitan establecer medios formales y fluidos de comunicación ya que si la fundación crece será cada vez más difícil comunicarse y recibir información de la institución.

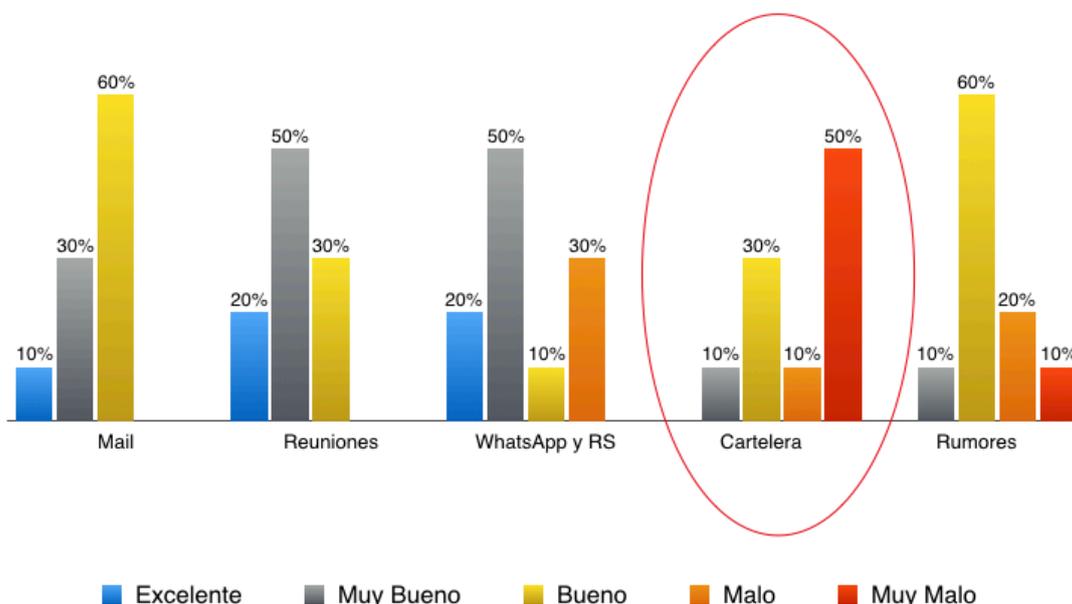
¿Cuáles son los principales medios de comunicación que usted utiliza?



Como se puede ver en el gráfico, los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa son el MAIL, REUNIONES y WHATSAPP. Con un total del 80% entre los 3. Como sugerencia y otros medios de comunicación están: Skype, Teléfono y Outlook que se utilizan con poca frecuencia y no por todos los empleados con un 9%. Los entrevistados están de acuerdo que estos 3 son los medios que más se utilizan, pero no creen que no son suficientes para cubrir toda la información ni llegar efectivamente a todos los empleados.

Por otro lado, tenemos como el 4to medio de comunicación dentro de la empresa los rumores con un 11%. Tanto en las entrevistas como en las encuestas se ve al rumor como un medio de comunicación valido dentro de la empresa y no en muy pocas ocasiones tiene una connotación negativa.

Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.

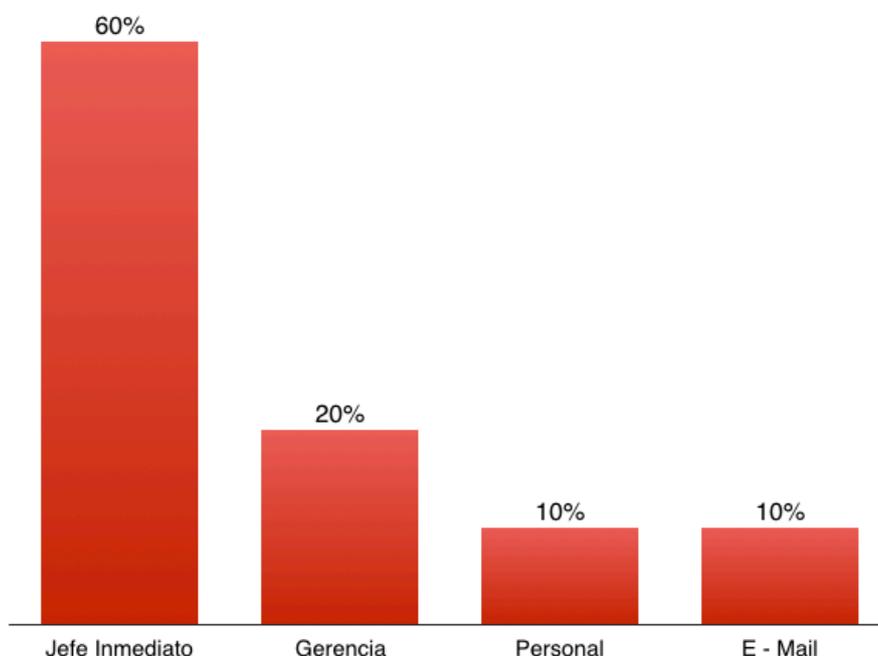


Según este gráfico las herramientas de comunicación: Mail y Reuniones funcionan bastante bien, no de forma excelente, pero entre muy bueno y bueno. WhatsApp y Redes Sociales tienen un 30% de mala calificación (el más alto de la herramienta) donde se puede ver que casi la mitad de los empleados no están de acuerdo con cómo se utiliza esta herramienta.

La fundación cuenta con la herramienta CARTELERA, pero según las encuestas esta no tiene un buen uso para la comunicación interna. Según las entrevistas, esta herramienta no está del todo actualizada como debería estar y que la encargada de ese trabajo era la del departamento de comunicación que ya no está en funcionamiento. En la actualidad tienen tres carteleras, la principal está a la entrada de las oficinas con varias fotos de las actividades de la fundación, pero las otras dos son de uso individual.

A pesar de que no todos en la empresa utilizaban el rumor como herramienta de comunicación, todos tuvieron que calificarla. Este tipo de comunicación tiene un 60% de calificación BUENA y un 10% de MUY BUENA. Esto da un total del 70%. Los empleados están de acuerdo con que el rumor es efectivo para la comunicación de la fundación. Por otro lado, en la entrevista con la dirección se comunicaron que los rumores en la fundación no tienen un enfoque negativo, ya que todos los miembros de la fundación buscan el bien común. Si se llega a generar algún rumor negativo la gerencia trabaja para disolverlo.

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de FUDELA?



En cuanto a la transmisión de información importante sobre la empresa se utiliza una comunicación descendente. Es decir, un 80% de los empleados recibe la información directamente de su jefe inmediato o de gerencia. Como comentario tuvimos que se utiliza el E -Mail por parte de la gerencia y los jefes inmediatos para transmitir esta clase de información. En las entrevistas personales se mencionó que el Mail no es la mejor forma de recibir información ya que llegan muchos durante el día y no se pueden revisar todos. Se mencionó que solo se lo debería utilizar para información y comunicados realmente importantes.

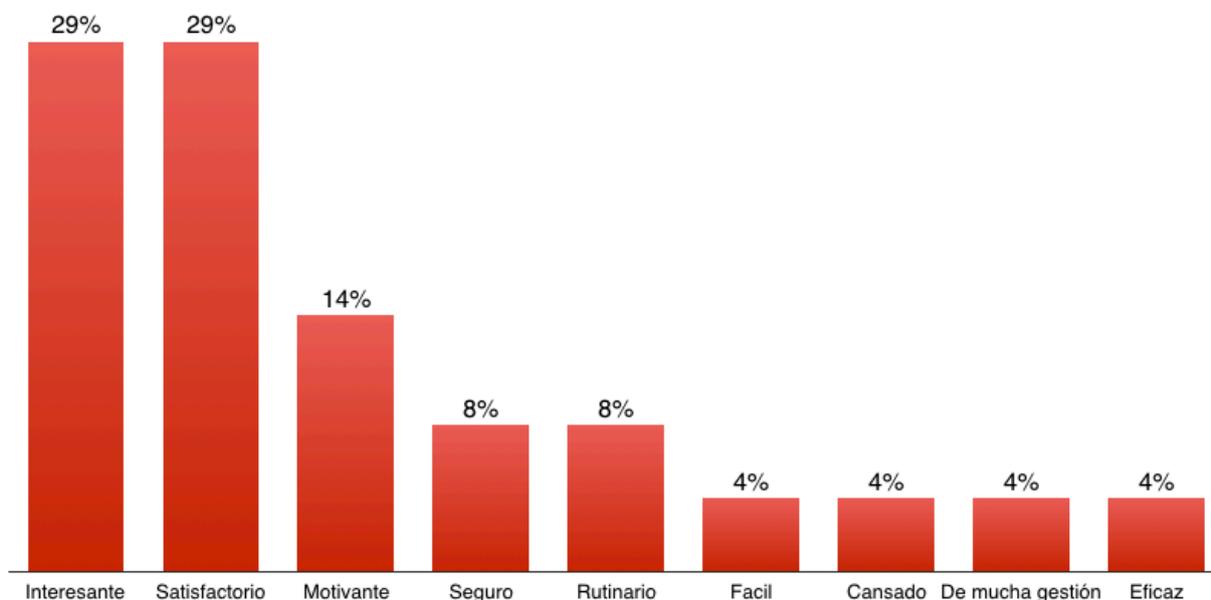
Por ultimo pudimos concluir que la gran mayoría de los empleados prefieren tener un contacto personal (Entrevista Personal, Reuniones Departamentales, Llamas

telefónicas) para recibir información (70%). La utilización de Mail también es muy importante para algunos empleados ya que tienen un buen conocimiento de su uso, es fácil y rápido (30%). En este punto es importante tomar en cuenta que el contacto directo con los otros miembros es posible debido a que es una organización pequeña.

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

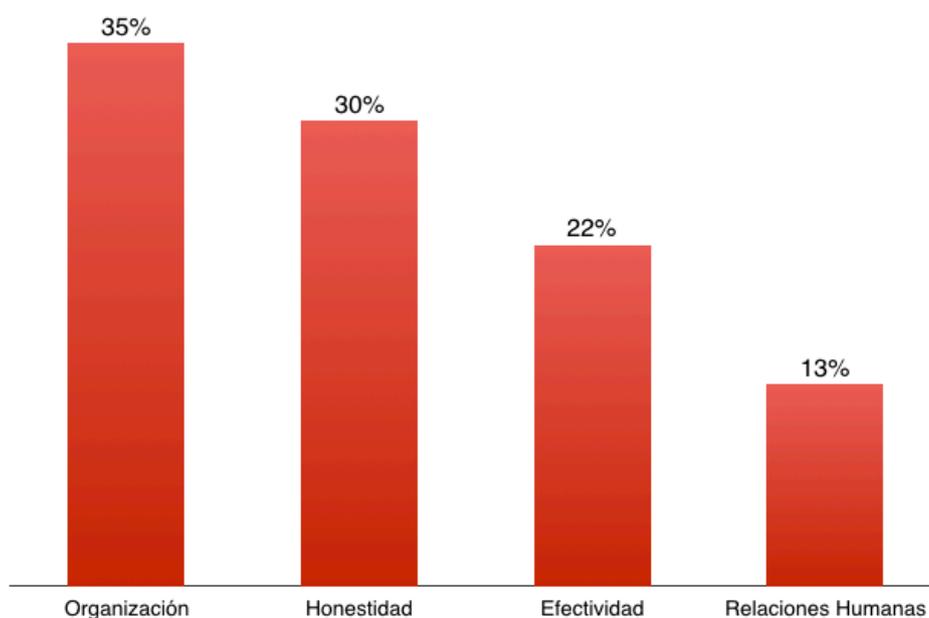
Es importante medir el ambiente laboral ya que muchos problemas de los empleados nacen por la mala comunicación que se puede tener entre departamentos, jefes inmediatos o gerencia. Además, el conocer sobre cómo se sienten los empleados en su espacio de trabajo nos puede ayudar a determinar si el problema de comunicación es causado por inconformidad.

3 palabras que mejor describan su trabajo



Un 58% de los empleados califican a su puesto de trabajo como interesante y satisfactorio, lo cual es positivo. Hay que tomar en cuenta este cuadro ya que a pesar de que la mayoría de respuestas son positivas, podemos ver que hay un 8% de respuestas donde lo califican como rutinario. Otro 8% califica su trabajo como cansado y de mucha gestión, lo cual nos da un total del 16%. Esta cifra representa más o menos 3 personas en la empresa.

Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo



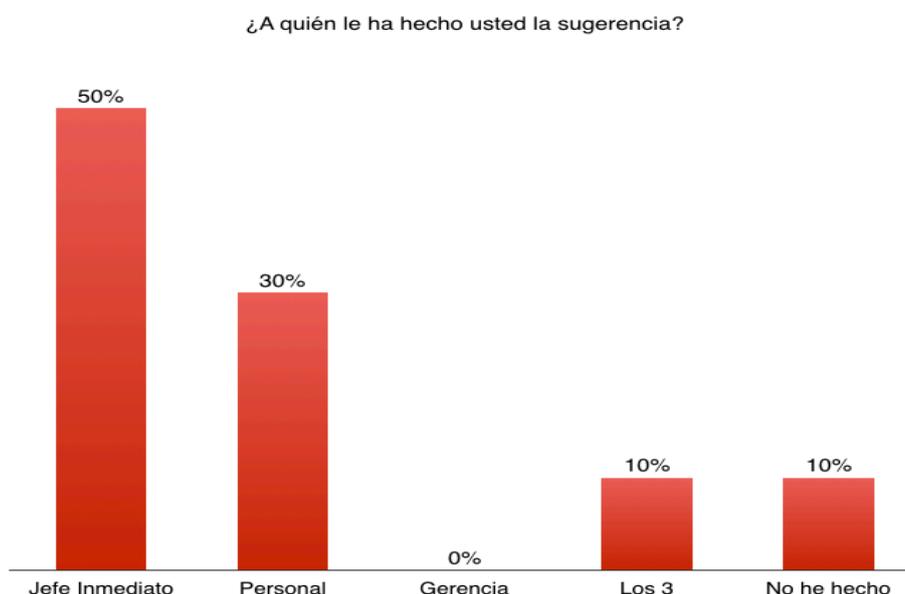
Es fundamental saber qué es lo que los empleados buscan en un puesto de trabajo, de esta manera se puede crear un ambiente laboral favorable tanto para los empleados como para la empresa. Un 35% de los empleados dicen que lo más importante para un lugar de trabajo es la Organización. Este aspecto es crucial ya que en las entrevistas

personales el tema de la organización fue mencionado varias veces. Según resultados de la investigación, se necesita mejorar la organización en algunos aspectos como la organización en procesos de gestión, comunicación y administración.

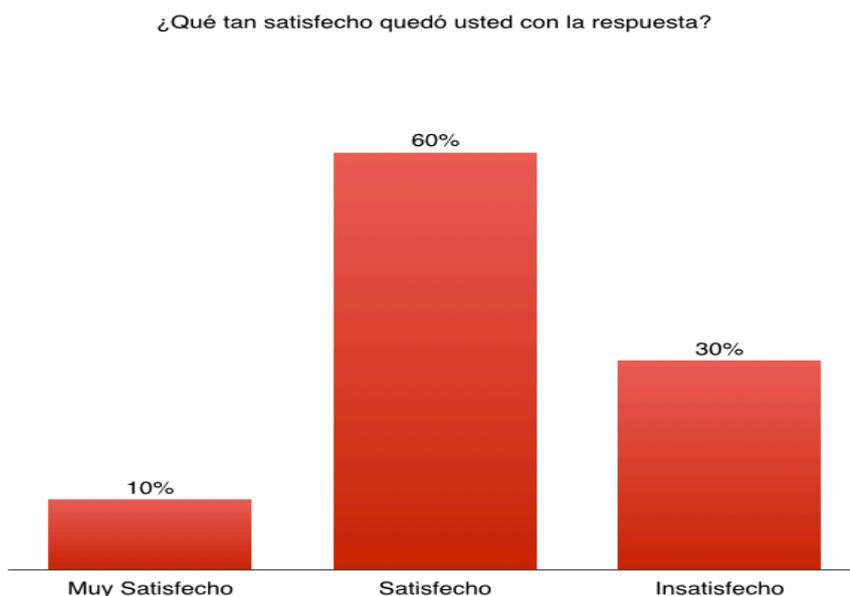
Al preguntar a los empleados sobre su relación con el personal de trabajo en su área, las respuestas fueron positivas. Excelente con 70%, Muy buena con 20% y Buena con 10%.

## COMUNICACIÓN DENTRO DE LA FUNDACIÓN

Es importante conocer cómo se maneja la comunicación dentro de la organización. Conocer cómo se comunican entre departamentos, a donde se dirigen las sugerencias y las dudas de los empleados, si estas son respondidas y si todos los miembros de la organización tienen un espacio para dar su opinión.



Al preguntar a los empleados en la fundación si habían hecho alguna sugerencia sobre la empresa un 90% respondió que SI. Al preguntar a donde se dirigieron para hacer esta sugerencia un 50% respondió que dirigida a su jefe inmediato directamente y un 30% respondió que se la realizaron a una persona de su misma área de trabajo.



Al preguntar sobre la respuesta que recibieron a esta sugerencia, los resultados mostraron que más de la mitad de los empleados (70%) quedaron satisfechos y muy satisfechos con su respuesta. Mientras que por otro lado, un 30% quedó insatisfecho. Hay que poner atención a este 30% ya que todos los miembros de la empresa necesitan tener un espacio para poder dar su opinión sobre su espacio de trabajo y recibir una respuesta concreta. De esta forma los empleados se sienten escuchados y tienen más confianza en la organización y sus encargados.

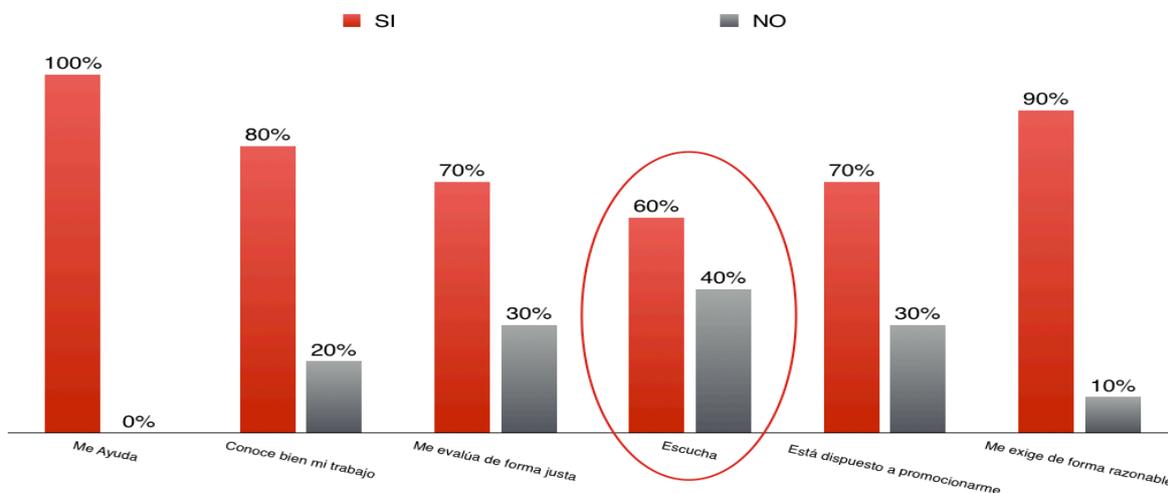
## **JEFES INMEDIATOS Y GERENTES**

Es importante analizar la relación que tienen los empleados con sus jefes inmediatos y con gerencia ya que los empleados tienen que sentir que su jefe está ahí para apoyarlo y guiarlo cuando lo necesite. De esta forma el trabajo se vuelve más óptimo ya que no tienen miedo de preguntar cuando tienen una duda y están seguros de que su buen trabajo va a ser reconocido.

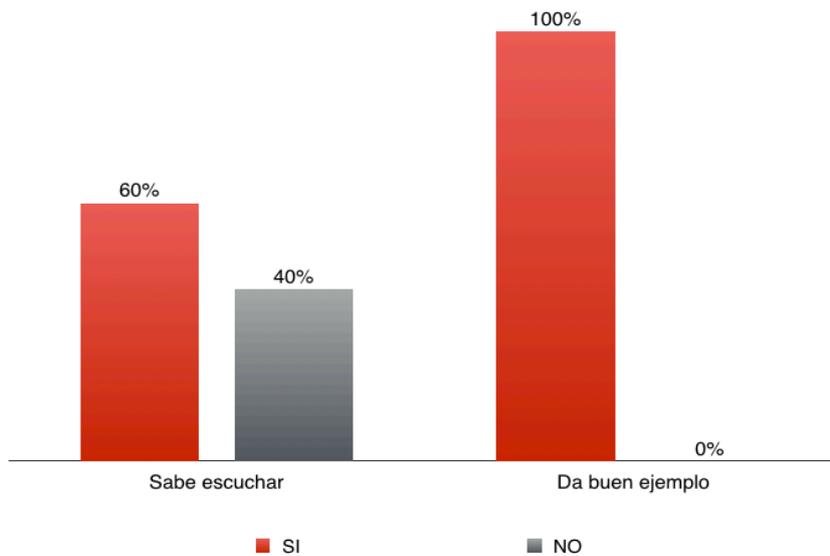
En la fundación, los empleados están conformes con el trabajo y el trato de sus jefes inmediatos. Los empleados calificaron a sus jefes inmediatos en las siguientes áreas:

- Da buen ejemplo (100% Positivo)
- Demuestra dotes de liderazgo (100% Positivo)
- Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos (80% Positivo)
- Identifica los objetivos en su área de forma clara (80% Positivo)
- Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos (80% Positivo)
- Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos (80% Positivo)
- Toma decisiones de forma eficaz (80% Positivo)
- Comunica de forma clara y efectiva (80% Positivo)

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato



Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.



## **Conclusiones**

Podemos concluir que en FUDELA, el conocimiento sobre la cultura organizacional es relativamente alto, pero tiene ciertas falencias. Es decir, si bien se tiene conocimiento sobre la misión y la utilización correcta del logo, existe una falta de información sobre su visión y sus valores. Como ya fue mencionado, estos dos aspectos son cruciales para una organización como FUDELA ya que determinan a donde se dirige la empresa, sus objetivos y los valores de trabajo que se va a utilizar para llegar a los mismos. Este dato importante si tomamos en cuenta el hecho que la fundación nunca ha trabajado en el posicionamiento de la cultura organizacional en la mente de los empleados.

En cuanto a las herramientas de comunicación internas y al flujo de información dentro de la organización podemos decir que los empleados en todos los niveles y en todas las áreas sienten que sí están informados sobre algunas actividades de la empresa y que las 3 herramientas de comunicación tienen un funcionamiento valido dentro de la misma. No obstante, los empleados sienten que no existen espacios adecuados donde se informe sobre todas las actividades de la organización y es un tema importante que necesita solución. Los mismos empleados dan sugerencias de comunicación como: Skype y Outlook. Por otro lado, en FUDELA se utiliza al rumor de forma considerable como herramienta de comunicación y en la mayoría de los casos se lo ve como algo positivo. Esto ocurre porque toda la información viene desde los jefes inmediatos y la gerencia, al no existir medios de comunicación efectivos para transmitir mucha información, se recurre al rumor.

Las carteleras existentes en la organización no tienen un uso adecuado ya que en lugar de presentar información sobre los proyectos o actividades de la empresa se da un uso casi personal a las mismas. En las entrevistas el área administrativa mencionó que sí sería interesante generar una intranet para la organización ya que de esta manera puede trabajar todos de manera sincronizada. También están abiertos a la interacción por medio de integración y coaching para mejorar las relaciones pero más que nada la comprensión del trabajo que realiza la fundación y la asimilación de la cultura organizacional.

El ambiente organizacional en la fundación es bastante positivo. Los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y sus compañeros en general. Hay que poner especial atención a las respuestas que dieron algunos de los empleados sobre su puesto de trabajo: Rutinario, Cansado y de mucha Gestión. Si bien no fueron muchos los que dieron esta clase de respuestas, siempre es recomendable ver por el bienestar laboral de cada uno de los empleados en una organización. A pesar de que los empleados creen que si existe un buen flujo de información comentan que falta una estructura de procesos no solo en el área comunicacional, sino que en otras áreas como las de gestión de proyectos y administrativa. Según algunas opiniones por ahora funciona porque son pocos miembros, pero si la organización llega a crecer esto va a traer problemas. Además, el no tener un flujo adecuado de comunicación disminuye la productividad.

Al ser una organización relativamente pequeña, la comunicación en cuanto a sugerencias entre departamentos y niveles es bastante buena. Los empleados tienen confianza de acercarse a su jefe inmediato con cualquier sugerencia que quiera hacer sobre la fundación. Podemos concluir esto ya que un 80% de los empleados respondieron que estuvieron satisfechos con la respuesta que recibieron a su sugerencia. Por otro lado, los empleados no hacen sugerencias a la gerencia directamente, prefieren hacerlas a sus jefes inmediatos o a sus compañeros de trabajo.

Por último, la relación entre empleados y sus jefes inmediatos es muy buena. La mayoría de personas calificó con una puntuación de 80% positivo a 100% positivo en la mayoría de aspectos. Hay que tomar en cuenta que uno de los aspectos en los cuales fueron más criticados fue en el aspecto de Escuchar. Las estadísticas mostraron que muchos empleados sienten que su jefe inmediato no los escucha, aunque esto se puede comparar con el hecho de que no existan medios de comunicación establecidos por lo que las respuestas pueden ser insuficientes.

## Anexos

### Encuesta

#### **Ayúdenos a mejorar FUDELA**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación y el clima laboral dentro de la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

¿A qué área pertenece? \_\_\_\_\_

- ¿Cuál de estas opciones es la misión correcta de la empresa? Encerrar en un círculo.
  - Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos.
  - Cada día ser parte de más vidas, brindando las mejores soluciones de limpieza y sanidad, a precios justos, a través de un equipo idóneo, comprometido con su trabajo y el planeta
  - Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables. Cada día ser parte de más vidas, brindando las mejores soluciones de limpieza y sanidad, a precios justos, a través de un equipo idóneo, comprometido con su trabajo y el planeta.
  
- ¿Cuál de estas opciones es la visión correcta de la empresa? Encerrar en un círculo.
  - Ser líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integral de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo. Crear proyectos que incentiven el desarrollo de los seres vivos, generando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- o Enriquecer la vida de la gente
  - o La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, auto-sostenible, de alta efectividad y eficiencia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integral de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo.
- De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a FUDELA?
- Mística de Servicio \_\_\_\_\_
  - Compromiso \_\_\_\_\_
  - Responsabilidad \_\_\_\_\_
  - Confianza \_\_\_\_\_
  - Social \_\_\_\_\_
  - Integridad \_\_\_\_\_
  - Actitud Positiva \_\_\_\_\_
  - Eficacia \_\_\_\_\_
  - Solidaridad \_\_\_\_\_

- Identifique cuál es el logo correcto de la empresa, marque con una x



- ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo? Marque con una x
- o Excelente
  - o Muy bueno
  - o Bueno
  - o Regular
  - o Malo
- ¿Cómo es su relación con el personal de su área en la empresa?
- o Excelente

- Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
- ¿Cree usted que existen espacios para que todos los que conforman la fundación se informen sobre las actividades de la misma? Mencione uno

SI \_\_\_\_  b) NO \_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.** ¿Considera que usted está al tanto de las actividades de la empresa?

a) SI \_\_\_\_  b) NO \_\_\_\_

- ¿Considera que dentro de la empresa hay los medios adecuados para recibir información?

SI \_\_\_\_  b) NO \_\_\_\_

**10.** ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que usted utiliza? Señale 4

Gmail- Hotmail	_____
Reuniones departamentales	_____
Circulares	_____
Whatsapp y Redes Sociales	_____
Carteleras	_____
Boca a boca (rumores)	_____

- Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

<input type="checkbox"/> Gmail – Hotmail	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Reuniones departamentales	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Circulares	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Carteleras	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Whatsapp y Redes Sociales					

**12.** ¿Ha realizado Ud. alguna sugerencia sobre la Fundación?

a) SI \_\_\_\_

b) NO \_\_\_\_

13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Jefe inmediato
- Gerencia
- Personal de alguna área o de su misma área
- Otro (Por favor especifique)

---

14. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Muy Insatisfecho

15. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

	SI	NO
a) Me ayuda cuando lo necesito		
b) Conoce bien mi trabajo		
c) Me evalúa de forma justa		
d) Se preocupa en escucharme		
e) Está dispuesto a promocionarme		
f) Me exige de forma razonable		

16. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.

	Si	No
a) Sabe escuchar		
b) Da buen ejemplo		
c) Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
d) Identifica los objetivos en su área de forma clara		
e) Identifica los objetivos en su área de forma clara		
f) Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
g) Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.		
h) Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
i) Toma decisiones de forma eficaz		
j) Comunica de forma clara y efectiva		
k) Demuestra dotes de liderazgo		

17. ¿Considera que hay una buena relación con personas de gerencia?

a. SI \_\_\_

b) NO \_\_\_

18. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de FUDELA? Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado \_\_\_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_\_\_
- c) Entre empleados \_\_\_\_\_
- d) Entre áreas \_\_\_\_\_

19. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con Ud.? Escoja **2** opciones de las siguientes:

- a) Carta escrita \_\_\_\_\_
- b) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- c) Entrevista personal \_\_\_\_\_
- d) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- e) Memo \_\_\_\_\_
- f) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

20. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- a) Fácil \_\_\_\_\_
- b) Técnico \_\_\_\_\_
- c) Aburrido \_\_\_\_\_
- d) Satisfactorio \_\_\_\_\_
- e) Seguro \_\_\_\_\_
- f) Interesante \_\_\_\_\_
- g) Rutinario \_\_\_\_\_
- h) Sin perspectivas \_\_\_\_\_
- i) Cansado \_\_\_\_\_
- j) Motivante \_\_\_\_\_

21. Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (Escoja 2).

- a) Organización \_\_\_\_\_
- b) Efectividad \_\_\_\_\_
- c) Severidad \_\_\_\_\_
- d) Honestidad \_\_\_\_\_
- e) Relaciones humanas \_\_\_\_\_

---

**Muchas gracias por su opinión.**

**Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.**

## **Entrevista**

### **Para directiva:**

1. ¿Cómo los gerentes crean o implementan la visión de la organización y sus valores y los transmiten al personal?
2. ¿Cómo sus acciones personales reflejan su compromiso con los valores de la empresa?
3. ¿Cómo los de gerencia promueven el comportamiento ético?
4. Si algún empleado tiene un problema, ¿qué hace para resolverlo?
5. ¿Cómo se comunican con los diferentes departamentos? creen que existe una buena comunicación con el personal?
6. ¿Qué hace cuando se han creado rumores dentro de la empresa?
7. ¿Cómo los gerentes crean un enfoque en la acción para lograr los objetivos, mejorar el rendimiento y alcanzar la visión?
8. ¿Cómo se evalúa el desempeño de la gerencia?
9. ¿Cómo se evalúa las necesidades del personal?
10. ¿De qué manera el sistema de gestión hace que se comprometan y al mismo tiempo motiven para mejorar el rendimiento de los trabajadores?
11. ¿Cómo ve el futuro de esta empresa?

### **Para personal:**

1. ¿Qué es lo que usted siente a ser parte de FUDELA?
2. ¿Está satisfecho con su trabajo en general?
3. ¿Con las mismas condiciones laborales, se cambiaría de empresa para desarrollar un trabajo similar?
4. ¿Cree que FUDELA se preocupa por su bienestar?
5. ¿Cómo describe la relación con su jefe?
6. ¿Qué es lo que usted siente al ser parte de FUDELA?
7. ¿Considera que es necesario mayor capacitación para el desempeño de su trabajo?
8. Según su criterio ¿Cree que la información oficial que recibe de la empresa es actualizada y oportuna?
9. ¿Cómo preferiría obtener información de la empresa?
10. ¿Considera que es necesario que la empresa ofrezca mayor información a su personal?

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### Tema: EL EQUIPO FUDELA

El tema general para las campañas internas en FUDELA es el Fútbol. Escogí este tema ya que en FUDELA, se utiliza el deporte, en especial el fútbol, para ayudar a los jóvenes refugiados del Ecuador. Se quiere que el espíritu deportivo y el trabajo en equipo se transmita internamente en FUDELA. Siguiendo este tema, se han creado 4 campañas para 4 problemas comunicacionales diferentes que se pudieron identificar después de la auditoría de comunicación. El tema “Fútbol”, fue escogido ya que al tener esta temática a nivel interno se crea unidad y una vinculación con lo que hace la fundación a nivel externo por lo tanto hay una sincronía en todos los aspectos de la organización.



EL EQUIPO

**FUDELA**

El logo de la campaña es el mismo logo de la fundación. A este se le cambiaron los colores para tener sentido con la temática del fútbol que su color representativo siempre es el verde. Se les colocó camisetas de futbol a los personajes del logo simulando que estos son todos los que conforman FUDELA y lo que se quiere lograr con la campaña, que se sientan como un equipo.

## CAMPAÑAS DE COMUNICACION INTERNA

### Campaña #1: Cultura Organizacional



UNA NUEVA ESTRATEGIA DE JUEGO

#### **Título de Campaña: Una nueva estrategia de Juego**

##### ***Explicación***

FUDELA necesita un cambio en su cultura organizacional ya que muchos de sus empleados no la conocen. El conocimiento de la cultura organizacional es muy importante ya determina a dónde quiere ir la organización y las bases con las cuales va a llegar a esos objetivos. Por lo cual la propuesta es cambiar la misión, la visión y los valores en FUDELA. Este cambio se va a hacer basándonos en la temática de las campañas: FÚTBOL. La cultura organizacional se basará en valores que también se utilizan en los deportes. Esto ayuda a tener unidad entre la esencia de la fundación y lo que hace a nivel externo

##### ***Propuestas de Cultura Organizacional***

##### **Misión:**

Creamos oportunidades para las personas que buscan cumplir sus sueños, construyendo un mundo mejor.

**Visión:**

Ser la organización líder de desarrollo personal y social, sustentable e innovadora, que inspira y crea oportunidades de crecimiento integral para transformar vidas en el Ecuador.

**Valores:**

- Trabajo en equipo: Sin el sentido de trabajo en equipo, no se consigue un verdadero equipo. En un equipo de fútbol, el trabajo en equipo es importante ya que si un jugador está con el balón, está seguro que uno de sus compañeros lo va a cubrir y los demás lo van a ayudar. Todos juegan para un mismo objetivo y se ayudan entre sí para conseguirlo.
- Disciplina: La disciplina es la constancia con que se van repitiendo ciertas actitudes, en este caso, a lograr un objetivo. El atender a entrenamientos todos los días, llevar una dieta adecuada, igual que comportamientos fuera del entrenamiento son parte de la disciplina. Día a día se deben repetir para lograr llevar una carrera exitosa. La disciplina es lo que diferencia a los ganadores de los mediocres.
- Respeto (Juego Limpio): Dentro de un partido de fútbol, el respeto al rival y el respeto al esfuerzo del compañero por cierto movimiento que realicen. El respeto en la convivencia de igual manera es importante, nosotros pasamos mucho tiempo conviviendo con compañeros que tienen diferente forma de haber sido educados, diferentes costumbres, diferentes ideales. El respeto es el pilar para conseguir una verdadera y sana convivencia.

- **Diversidad:** La diversidad en el fútbol es un valor muy importante ya que para jugar a este deporte no se hace ningún tipo de discriminación racial; todo el mundo puede jugar y en los equipos más famosos. Gracias a campeonatos como el Mundial organizado por la FIFA podemos ver como se mezclan las diferentes culturas para competir, pero siempre con deportividad.
- **Pasión:** Entrega y determinación, para buscar ser el mejor y superar limitaciones. Ya sea por medio de una mala jugada que rápidamente debe reponerse, o en un torneo donde no logras ganarle a nadie y estás a punto del descenso la pasión por lo que haces es lo que te hace seguir adelante.
- **Compromiso:** Favorecemos la adjudicación de tareas individuales en beneficio propio y al servicio del equipo. No solo es un compromiso con la comunidad como Fundación. También es un compromiso con los empleados de siempre estar para ellos y darles el mejor lugar para trabajar.
- **Determinación:** Este valor se entiende como la tenacidad para lograr los objetivos planteados. Su relación con el fútbol son las ganas que tiene un jugador de ganar el partido, este va a poner lo mejor de sí y poner un 100% de su esfuerzo para que tanto él como sus compañeros se sientan ganadores.

## **CAMPAÑA**

### ***Objetivo General***

Implementar la nueva cultura organizacional en la Fundación y posicionarla en la mente de los empleados.

### ***Objetivos Específicos***

- Presentar la nueva cultura organizacional de la fundación en un lapso de 7 días.

- Difundir la Misión y Visión de la organización
- Implantar los valores organizacionales dentro de todas las actividades de la empresa

### Etapas de Campaña

#### **Expectativa**

Esta etapa cuenta con 2 actividades de expectativa y se manejará el Slogan: “Nuevo año, nuevo FUDELA”

1. Correo Electrónico con arte que contenga el slogan.
2. Invitación en forma de Balón de fútbol con el slogan y fecha de lanzamiento de la nueva cultura organizacional.

Estas actividades se realizarán una cada día la primera semana de enero 2017.

Fechas	Inversión	Encargado
Jueves 5/ Viernes 6 de Enero 2017	\$25	Gerencia / Comunicación

#### *Piezas:*





**Informativa**

Se utilizará la reunión semanal para el lanzamiento de nueva Cultura Organizacional ya que se cuenta con la participación de todos los que conforman FUDELA.

La sala de espera estará decorada con piezas de la campaña y sus colores: VERDE y AMARILLO. (Globos, serpentinas, etc...)

Los 3 directivos presentaran la nueva Misión y la nueva Visión de la fundación.

Para el lanzamiento de los valores, lo que se busca es la participación de todos, de esta forma todos son parte de la construcción de esta nueva cultura FUDELA. Se conformarán 2 EQUIPOS que escogerán los 5 valores, relacionados con el fútbol, que crean que mejor describen a la fundación y se conectan con la nueva misión y visión. Después de ver los resultados, se escogerán los 5 valores con mayor número de votos y se realizarán símbolos que representen a cada uno para crear una recordación visual.

Fechas	Inversión	Encargados
Lunes 9 de Enero 2017	\$80	Gerencia

*Piezas***SÍMBOLOS: VALORES**



### **Recordación**

En esta etapa se plasmará la nueva cultura organizacional en placas para poder exhibirlas en algún lugar de la oficina en FUDELA. (Cuadros, Placas de vidrio o Acrílico grabado con la misión la visión y símbolos de valores.)

Además, para hacerla más personal, se regalarán libretas para todos los empleados con símbolos de valores, misión y visión. Esta vendrá con un calendario donde se especificarán todas las actividades mensuales de la fundación. Esta libreta se va a poder parar para que de esta forma los que conforman FUDELA siempre algo que les recuerde la cultura organizacional en su escritorio.

Fechas	Inversión	Encargado
Semana del 9 al 13 de Enero 2017	\$150	Gerencia / Comunicación

### *Piezas*

- Ser la organización líder de desarrollo personal y social, sustentable e innovadora, que inspira y crea oportunidades de crecimiento integral para transformar vidas en el Ecuador. ●
- Creamos oportunidades para las personas que buscan cumplir sus sueños, construyendo un mundo mejor. ●



**MISIÓN**

Creamos oportunidades para las personas que buscan cumplir sus sueños, construyendo un mundo mejor.

**VISIÓN**

Ser la organización líder de desarrollo personal y social, sustentable e innovadora, que inspira y crea oportunidades de crecimiento integral para transformar vidas en el Ecuador.

**Totales de Campaña**

Inversión: \$255

Fechas:

Expectativa

Informativa

Recordación

Enero 2017						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5 	6 	7	8
9 	10 	11 	12 	13 	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Desarrollar e implementar talleres vivenciales de los valores organizacionales con el 100% de la población. (Mensuales)
- Programas de reforzamiento y reconocimiento de valores corporativos. Unir valores a comportamientos de los empleados (Conductas). Procesos de Selección, Evaluación de desempeño.
- Plantillas de diseño FUDELA con Misión, Visión y Valores para presentaciones.

## **Campaña #2: Ambiente Organizacional**

ENTRANDO A LA CANCHA... EL EQUIPO



### **Título de Campaña: Entrando a la cancha... ¡El equipo FUDELA!**

#### ***Explicación***

FUDELA, según la auditoría interna que se realizó, tiene un problema de comunicación en cuanto a canales ascendentes y descendentes. Es decir, se necesita un mayor flujo de información entre la gerencia y los demás empleados. Esta estrategia quiere lograr que este flujo mejore a través de la mejora de relaciones sociales entre empleados. Para esto se quieren dar espacios para dialogar tanto sobre aspectos personales como para cosas de la fundación. De esta manera se toma en cuenta la opinión y el voto de todos los que conforman FUDELA.

#### **Campaña**

#### ***Objetivo General***

Promover la buena comunicación entre todos los integrantes de la Fundación a través de diferentes actividades que impliquen afianzar relaciones sociales y la comunicación en cuanto a temas de la fundación.

#### ***Objetivos Específicos***

- Crear 2 espacios de interacción social para los integrantes de FUDELA.
- Que esos se repitan al menos 1 vez al mes.

## Etapas de Campaña

### ***Expectativa***

Se entregará una camiseta del equipo de fútbol FUDELA con un una invitación a usarla en un día específico.

Esta campaña tendrá como slogan “Somos equipo, somos FUDELA”. Esta simula una barra tipo equipo de fútbol.

Fechas	Inversión	Encargado
Miércoles 1 de Febrero 2017	\$155	Gerencia / Comunicación

### *Piezas*





**Informativa**

En esta etapa se va a lanzar la propuesta de espacios comunicacionales en FUDELA con el tema "Equipo FUDELA".

Se utilizará la camiseta en una salida de campo que se realizará con todos los que conforman FUDELA. En esta salida de campo tendrán diferentes actividades para que todos se conozcan bien y fuera del ambiente laboral. Además, se realizará una parrillada para todos y se tendrá un Photobooth para tomar fotos de este día y recordarles que son un EQUIPO.

En esta reunión casual se informará a todos los empleados que se darán estos espacios para discutir sobre temas de la fundación, temas personales y temas de espacio de trabajo personal.

El anuncio se dará por parte de los gerentes y se propondrán dos actividades:

1. Salidas de campo cada 3 meses con participación de todos los empleados.
2. Desayunos corporativos con gerencia cada mes con empleados a escoger por gerencia.

Fechas	Inversión	Encargado
Viernes 3 de Febrero 2017	\$90	Gerencia / Comunicación

*Piezas*



¡SOMOS EQUIPO, SOMOS **FUDELA**!

### **Recordación**

Se recopilarán las mejores fotos de la salida de campo y se realizará un collage para luego enmarcarlo y colgarlo en uno de los pasillos de la oficina. Este tendrá el logo de la campaña y además la barra FUDELA: ¡Somos equipo, somos FUDELA!

Además, se entregará oficialmente la libreta FUDELA (También utilizada para recordación de la campaña 1) con un sistema de colores en el calendario.

Verde: Salidas de Campo

Amarillo: Desayunos con Gerencia

Azul: Reuniones de Resultados

Fechas	Inversión	Encargado
Lunes 6 de Febrero 2017	\$10	Gerencia / Comunicación

### *Piezas*





**Totales de Campaña**

Inversión: \$255

Fechas:

Expectativa

Informativa

Recordación

**Febrero 2017**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1 	2	3 	4	5
6 	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Siempre estar pendientes con las fechas de realización de estos espacios ya que el cumplimiento es clave para que los empleados lleguen a relacionarse con estas actividades.
- Al realizar la salida de campo, realizarla con una pequeña campaña publicitaria. Es decir, utilizar el logo del Equipo FUDELA y la barra FUDELA en afiches o posters unos días antes del evento para crear emoción en los empleados.
- Actualizar el collage de fotos del evento para que nuevos empleados se sientan parte del equipo FUDELA.

## Campaña #3: Rumor y Herramientas de Comunicación



¡UN EQUIPO GANADOR!

### Título de Campaña: ¡Un equipo Ganador!

#### **Explicación**

FUDELA necesita nuevas herramientas de comunicación. Actualmente las que funcionan bastante bien son: Reuniones Departamentales semanales, Mail y WhatsApp. Pero mientras va creciendo se ve en la necesidad de más organización a nivel interno para difundir información. Por lo cual esta propuesta contiene una estrategia que separa los diferentes tipos de comunicación que se tiene dentro de FUDELA y los inserta en diferentes y nuevas herramientas de comunicación. De esta forma se tiene más organización y más medios de comunicación internos que funcionen de forma efectiva.

Por lo tanto, se proponen las siguientes herramientas:

- Grupo Privado en Facebook: Esta herramienta está dirigida a la información informal que se deba transmitir en la fundación. Aquí se pueden poner posts de todo tipo incluyendo cuando van a ser las salidas de campo, información sobre un logro importante de la empresa, reconocimiento a empleados, sugerencias positivas y constructivas a la empresa etc... Esta tiene participación de todos a través de comments y Likes.

- Intranet: Es una herramienta muy útil para poder tener un calendario corporativo, información sobre la cultura de la empresa, información sobre actividades de la empresa, mensajería instantánea y un sistema de mensajes. Es muy útil y empresarial. A pesar de esto, es una herramienta extremadamente cara. Por lo cual, si esta propuesta no cumple con las expectativas de la fundación, proponemos una alternativa.
- \*Outlook Corporativo: Esta herramienta requiere de una cuenta outlook por parte de todos los integrantes de la empresa. Esta tiene calendarios corporativos, mensajería instantánea y trabaja conjuntamente con Outlook Mail.
- Cartelera con temática de balón de Fútbol: Esta herramienta es la única herramienta física de la fundación. Esta va a ser exclusiva para actividades importantes de la fundación, y será semanal. La idea es que una vez a la semana se designe un encargado para que ponga las actividades en la cartelera. De esta forma comprometemos a todos para informarse sobre las actividades de la misma y al mismo tiempo tenemos una pieza informativa siempre a la vista de todos.
- Spreadsheet para sugerencias: Esta herramienta se trabaja a través de Google spreadsheets. Lo que hace este programa online es crear encuestas anónimas que envían las respuestas a una hoja de cálculo directamente al encargado de recibirlas. Esta herramienta está diseñada para hacer el papel de un buzón de sugerencias electrónico y va a ser utilizada como Canal de temas éticos. Es decir, para cualquier inconveniente o inconformidad que pueda tener algún empleado y quiera que se lo resuelva de forma anónima.
- Reunión Trimestral: Esta reunión trimestral está diseñada para presentar solo resultados de proyectos. Esta se realizará un lunes cada 3 meses en la reunión semanal. Su propósito es informar a los empleados sobre los logros que ha tenido la fundación en los últimos meses. Esta reunión es el primer paso a reuniones semanales más organizadas. Una vez que se organiza esta reunión, se va a tener que organizar toda la

información que se transmite en las reuniones semanales. De esta forma, los empleados reciben información de manera ordenada y no se pierden ni un solo detalle de las actividades de la fundación.

## **CAMPAÑA**

### ***Objetivo General***

Introducir a los empleados las nuevas herramientas de comunicación que les servirán para tener una mejor comunicación a nivel interno.

### ***Objetivos Específicos***

- Introducir las nuevas herramientas de comunicación de la empresa en un lapso de 7 días.
- Dar capacitación de uso de las nuevas herramientas
- Crear un manual de uso para todos los empleados de la empresa

### **Etapas de Campaña**

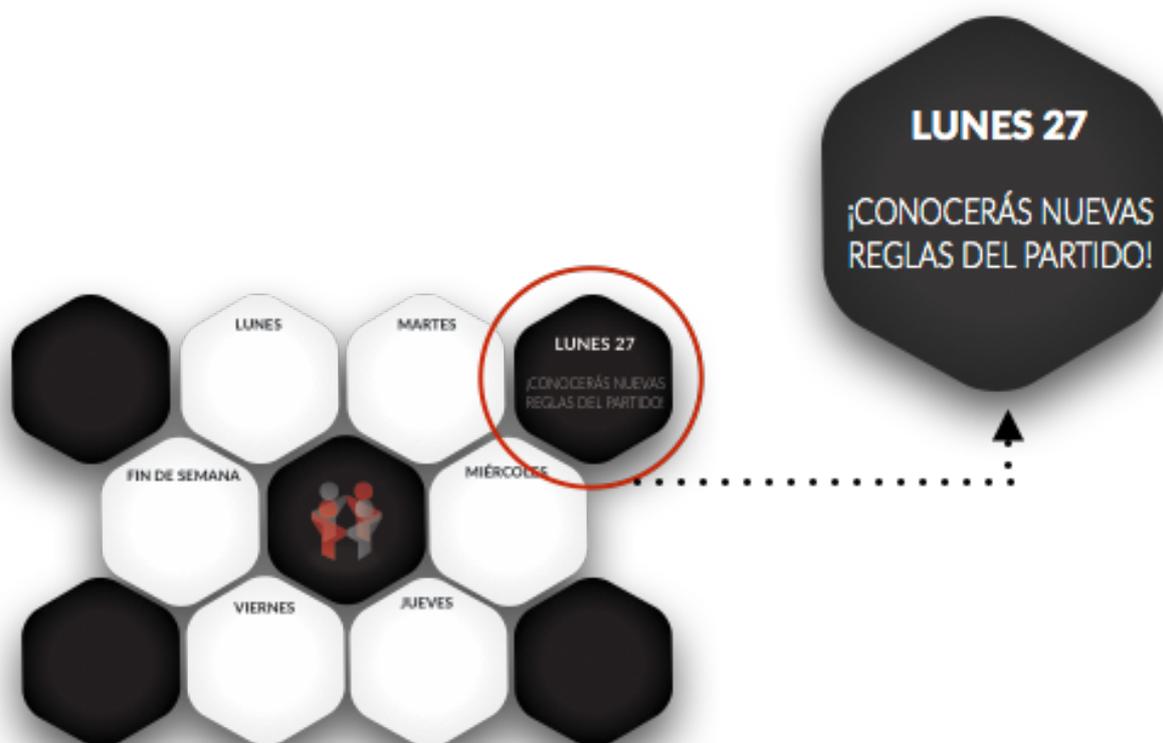
#### ***Expectativa***

Esta etapa tiene 2 partes:

1. Primer día: Se enviará un correo electrónico con un arte de la primera herramienta que es la cartelera, con un mensaje que diga “Pronto conocerás las nuevas reglas del partido”. Este correo se enviará a todos los que estén trabajando en FUDELA a nivel interno y externo.
2. Segundo día: Se implementará la primera herramienta física que es la cartelera. Se la colgará en un lugar visible de la organización con el mismo mensaje que se puede ver el correo.

Fechas	Inversión	Encargados
Jueves 19 y Viernes 20 de Enero 2017	\$50	Gerencia / Comunicación

### Piezas





### **Informativa**

Se utilizará la reunión semanal para el lanzamiento de las nuevas herramientas de comunicación ya que se cuenta con la participación de todos los que conforman FUDELA.

Esta es una reunión formal donde los directivos explicarán cada una de las herramientas, sus objetivos, su utilidad y su funcionamiento.

Fechas		Inversión	Encargados
Lunes 23 de Enero 2017	Con Intranet	\$700	Gerencia / Comunicación
	Sin Intranet	\$0	

### *Piezas*

The image shows a Facebook group page for 'FUDELA'. The cover photo displays the group's logo, which consists of three stylized human figures in green, yellow, and grey, each holding a number (1, 7, and 1). Below the logo, the text reads 'EL EQUIPO FUDELA'. The page layout includes a left-hand navigation menu with options like 'Conversación', 'Miembros', 'Videos', 'Fotos', 'Archivos', and 'Administrar grupo'. The main content area features a post creation box with the text 'Escribe algo...' and a section for 'ACTIVIDAD RECIENTE' showing a post from February 17th. The right-hand sidebar contains options to 'AGREGAR MIEMBROS' and a list of 'MIEMBROS SUGERIDOS' with 'Add Member' buttons.

docs.google.com

Google Netflix Instagram WhatsApp YouTube Facebook D2L Banner RefME Apple Google Apple Bing Yahoo

REALIZA TU SUGERENCIA A **FUDELA**

Aquí puede realizar cualquier sugerencia a a FUDELA de forma completamente anónima.

**\*Obligatorio**

Realice tu sugerencia aquí:

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

**FUDELA**  
Fundación de las Américas

Search this site

Home Services for Staff Resources for Staff Field Search google.com

Services

Clinical Applications

Business Applications

Time to Talk

Watch the Staff Meeting from 20 January

**Create, edit, and grade assignments on the go with new Classroom mobile app features:**

In January, we launched Classroom mobile app for iOS and Android. Because we knew that students were increasingly relying on mobile devices to get homework...

**Deprecation reminder: Migrate all scripts away from OAuthConfig before June 26th, 2015**

OAuth is the de facto standard for authorization today and used by most modern APIs. To assist with connecting Apps Script to OAuth-protected APIs, we...

**What's New in Google Apps newsletter - April 2015**

Check out the latest "What's New in Google Apps" newsletter (pdf) for a roundup of all Apps launches from April 2015 Newsletter

[Parent Site Activity](#) | [Report Abuse](#) | [Privacy Page](#) | [Remove Access](#) | Powered by [Google Sites](#)

## Recordación

Entrega virtual a través de Mail el Manual de Uso: Herramientas de Comunicación Interna FUDELA a los empleados.

Posteriormente se subirá el manual a las nuevas herramientas de comunicación para estar al alcance de todos.

Fechas	Inversión	Encargado
Lunes 23 de Enero 2017	\$0	Sistemas

## Piezas

The screenshot displays an Outlook email interface. The main content area shows a document titled "MANUAL DE USO: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN". The document cover features the FUDELA logo (Fundación de las Américas) and the text "MANUAL DE USO" and "HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN INTERNA". The interface includes a search bar at the top left, a navigation pane on the left with folders like "Bandeja de entrada" (344) and "Correo no deseado" (33), and a right-hand pane with a "Responder" button and a OneDrive sharing prompt: "Adjunta menos archivos. Comparte más. Comparte archivos, fotos y mucho más usando OneDrive en Outlook.com. Ve a OneDrive".

**Totales de Campaña**

Inversión sin Intranet: \$50

Inversión con Intranet: \$750

Fechas:

Expectativa

Informativa

Recordación

**Enero 2017**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19 	20 	21	22
23 	24 	25	26	27	28	29
30	31					

## **Campaña #4: Estructura comunicacional**



LAS REGLAS DEL PARTIDO

### **Título de Campaña: Las reglas del Partido**

#### ***Explicación***

FUDELA necesita un manual de Herramientas de Comunicación Interna ya que, según los resultados de la auditoría, los empleados no saben cómo comunicarse efectivamente a través de algunas y no utilizan por ningún motivo otras. Por lo tanto, parte de nuestra estrategia es crear un manual que explique el funcionamiento, el uso, la importancia y los objetivos de las nuevas herramientas planteadas y las que ya existen.

## **CAMPAÑA**

#### ***Objetivo General***

Realizar un manual de comunicación que especifique el uso efectivo y específico de las nuevas herramientas de comunicación y porque es importante que funcionen correctamente.

#### ***Objetivos Específicos***

Entregar un manual manejo de herramientas de comunicación el mismo día que se presentan las mismas.

## Etapas de Campaña

Esta campaña se une con la campaña por motivos de logística y presupuesto. La única variación es que en la etapa de recordación se les entregará a los gerentes una copia física del Manual de Uso: Herramientas de Comunicación Interna FUDELA. De esta forma pueden archivarlo y tenerlo siempre guardado para futuras referencias en cuanto a herramientas.

*Piezas*





## INTRANET



### PERFIL

Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.



### OBJETIVO

Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.



### REGLAS

Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.



### USO

- Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.
- Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.
- Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.
- Es una herramienta que ayuda a la comunicación interna de la fundación es aspectos como: Organización de horarios, información de actividades, cultura organizacional y mensajería instantánea.



### ENCARGADO



Juan Fernando Perez

0994873625

juanfpe@fudela.org



### USO POR ÁREA



***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Realizar controles de gestión de cada herramienta mensualmente para determinar su desempeño, si están trabajando como se espera. De lo contrario buscar otra alternativa.
- Considerar contratar una persona o departamento de comunicación para realizar la gestión de estas herramientas y que sean los encargados de su funcionamiento a todo momento. De esta manera no se tiene que asignar a alguien de oficina y se evita que descuide sus obligaciones principales.
- Revisar el “Buzón” de sugerencias semanalmente para mostrar interés en los empleados y sus opiniones. Así mismo mantener activo el Facebook Institucional.

## Totales Finales

Inversión sin Intranet: \$560

Inversión con Intranet: \$1260

### Fechas:

Campaña 1

Campaña 2

Campaña 3 y 4

### Enero 2017

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5 	6 	7	8
9 	10 	11 	12 	13 	14	15
16	17	18	19 	20 	21	22
23 	24	25	26	27	28	29
30	31					

## Febrero 2017

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1 	2 	3 	4	5
6 	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

## **CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL**

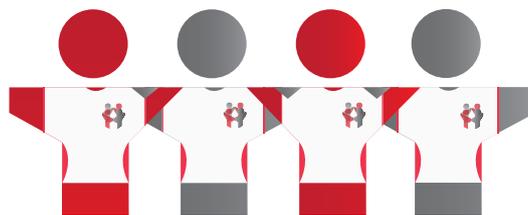
### **Tema: LOS JUGADORES DE FUDELA**

Slogan: “Jugamos por un mundo mejor” “FUDELA tiene su Equipo y te necesita a ti”

“Construyendo el equipo FUDELA”

Así mismo, como el tema general de campañas internas fue el fútbol, para tener coherencia en todo lo que tiene que ver con FUDELA, escogí el mismo tema para las campañas externas. Se podría decir que el simbolismo y la conexión entre las campañas internas y externas es que FUDELA ya tiene su equipo interno y sus públicos externos son los jugadores que faltan, por lo cual el slogan de la campaña es: “FUDELA tiene su equipo y te necesita a ti”. En reuniones con FUDELA determinamos que parte de sus problemas comunicacionales externos, es que no se transmite efectivamente la temática del fútbol como herramienta de ayuda a la comunidad. Por lo tanto, al tener una imagen externa vinculada al fútbol, se va a poder explicar de manera más efectiva por qué FUDELA tiene como temática el fútbol y como lo utiliza para su gestión.

Lo que se quiere lograr con estas campañas es tener una mejor relación con los públicos externos y que estos conozcan de manera específica a la fundación y siempre la tengan en la mente. Es decir, que se vuelvan jugadores clave del equipo FUDELA. Por esta razón se han creado 5 estrategias de comunicación, una para cada uno de los siguientes públicos: Medios de Comunicación, Público General, Cooperantes, Aliados e instituciones Públicas.



LOS JUGADORES DE

**FUDELA**

El logo de la campaña utiliza el mismo personaje que el logo original de FUDELA. Estos ahora están en fila como un equipo de futbol y cada uno de ellos representa a uno de los públicos externos de la fundación. Esto representa que cada uno de ellos forma parte importante del Equipo FUDELA.

Al realizar las campañas externas, pudimos determinar que muchas de las estrategias y elementos que se utilizaban en una, podían ser útiles para otra. Por lo tanto como parte de nuestra estrategia, hemos creado algunas herramientas de comunicación externa las cuales van a repartirse en las diferentes campañas. Es decir, cada campaña va a tener 2 o mas de estas herramientas. No obstante, esto no significa que se las va a utilizar de la misma manera en las dos campañas. Este proceso se explicará mas adelante. Las herramientas son:

1. Eventos Vivenciales e Informativos
2. Información Multimedia
3. Boletines de Prensa

4. Voceros
5. Redes Sociales
6. Publicidad

## **CAMPAÑAS DE COMUNICACION EXTERNA**

- **JUGAMOS POR UNA VIDA** - Beneficiarios
- **JUGAMOS PARA TU EQUIPO** - Aliados e Instituciones Públicas
- **UN DÍA EN LA CANCHA DE FUDELA** - Cooperantes
- **EL SEGMENTO DEPORTIVO** - Medios de Comunicación
- **CONSTRUYENDO UN EQUIPO** - Públicos de Interés

## Campaña #1: Comunidad - Beneficiarios



### Título de Campaña: Jugamos por una Vida

#### ***Explicación:***

El público general no conoce las actividades de FUDELA. Actualmente, todo el mundo utiliza la tecnología para comunicarse. Por lo tanto, en la actualidad la mejor manera de comunicarse con el público en general son las redes sociales. Esta herramienta puede llegar a ser muy útil si se la sabe utilizar de forma óptima. Es decir, existen ciertas recomendaciones al momento de crear una imagen en redes sociales. FUDELA necesita un cambio en sus redes, por lo cual como parte de esta campaña hemos realizado ciertas herramientas útiles para el manejo de estas redes:

#### 1. Dar personalidad a la Marca.

Literalmente se va a personalizar a FUDELA, esta estrategia es conocida como el “dar una voz a la empresa”. Es decir, se crea un personaje imaginario con ciertas características que sea la voz de la fundación en redes sociales. Cualquier publicación que se haga en redes sociales tiene que ser a través de la voz de este personaje.

### Personaje:

- Futbolista de 25 años
- Busca Informar sobre actividades de FUDELA
- Es amigable y seguro
- Funciona como modelo a seguir de los Jóvenes

### 2. Voceros de FUDELA

Se han contactado algunas entidades públicas del Ecuador para que funcionen como voceros de lo que es y lo que hace FUDELA. Para seguir con la temática del fútbol y del deporte, lo óptimo es tener contacto con futbolistas reconocidos que se relacionen con un estilo de vida deportivo. No obstante, cualquier entidad pública puede servir para atraer más público y lograr que la marca tenga reconocimiento.

### Contactos:

- Luis Fernando Saritama (LDU)
- Juan Fernando Velazco (Cantante)
- Michael Jackson Quiñones (LDU)
- Jose Quinteros (LDU)
- Miguel Bravo (El Nacional)
- Mía Terán (Actriz)
- Andrés Sacoto (Cantante)
- Polo Carrera (Futbolista)

### 3. Publicidad

Se realizarán piezas publicitarias como: Afiches, videos, fotos, GIFs, Memes, etc... que sean informativos sobre las actividades que realiza FUDELA. Es importante tener en cuenta que FUDELA tiene que tener una imagen propia en redes sociales. Es decir, que utilice su logo en toda pieza que se suba a redes sociales, utilizar los colores institucionales para publicidad (Rojo y Gris) y tener en cuenta que el material interactivo siempre tiene mayor visibilidad en redes sociales.

### 4. Utilización de Tags y Hashtags

La utilización de etiquetas (Tags) es muy importante. Si una persona, vocero, empresa, cooperante o aliado sale en algún video o foto, siempre hay que etiquetarlo ya que ese contenido va a salir a sus amigos y por lo tanto va a tener más alcance. En el caso de los hashtags (#) se utilizan para utilizar palabras clave y que usuarios que no están en contacto con las redes de la fundación puedan encontrar contenido de la misma a través de esas palabras clave.

Por ejemplo:

#Fundación

#FUDELA

### 5. Herramientas de FACEBOOK

Una vez que se tiene todo el contenido mencionado anteriormente. Facebook te da opciones de potenciar tus publicaciones por un costo. En realidad, son costos muy cómodos y ayudan a llegar a mucha más gente. La utilización de estas herramientas

está muy recomendada y sirve específicamente para los objetivos de FUDELA.

### **Herramientas a Utilizar:**

- Redes Sociales
- Voceros
- Publicidad

## **CAMPAÑA**

### ***Objetivo General***

Dar a conocer a los jóvenes del Ecuador que pueden contar con FUDELA para la ayuda que necesiten.

### ***Objetivos Específicos***

- Que el número de jóvenes que se acercan a pedir ayuda a FUDELA aumente en un 20%
- Subir el número de seguidores a 8000
- Que Facebook vuelva a ser la principal fuente de información de la fundación.

### **Etapas de Campaña**

#### ***Expectativa***

Como expectativa se realizarán piezas publicitarias como Afiches y Videos con las frases:

- Ven y forma parte del equipo FUDELA
- Yo soy parte del equipo FUDELA, ¿y tú?

Estos afiches tendrán fotos de futbolistas Reconocidos. Así mismo los videos serán

realizados por los voceros de la campaña.

Estas piezas publicitarias van a servir como una invitación a que los jóvenes se enteren que hace FUDELA y como lo hace. Es importante entender que cuando se realicen estas artes hay que etiquetar a los voceros para así mismo conseguir más seguidores y likes.

Fechas	Inversión	Encargado
Empieza en Enero 2017	\$0	Gerencia / Comunicación

## Piezas

The image shows a Facebook profile for 'Fudela' (@fudela). The profile picture is the organization's logo, which consists of three stylized human figures in red and grey. The cover photo features a portrait of Michael Jackson Quiñones, a young man with a wide smile, set against a background of red, white, and blue curved stripes. Below the portrait, the text reads 'MICHAEL JACKSON QUIÑONES' and 'ES PARTE DEL EQUIPO FUDELA'. A post from December 8th at 15:35 shows the profile has added 6 new photos and includes the text 'Yo soy parte del equipo FUDELA, ¿y tú? @michaeljackson'. The right-hand side of the page displays a list of users who like the page, including 'María Fernanda Garcés Dávila' and 'Jovenes A GANAR - Santo Domingo'. At the bottom, there is a section titled 'LE GUSTA A ESTA PÁGINA' with logos for 'GENERACIÓN DI...', 'FIFA World Cup', and 'Unión Europea...'.



**MICHAEL JACKSON QUIÑONES**

ES PARTE DEL EQUIPO **FUDELA**

**Informativa**

En esta etapa, empezaran a realizar publicaciones con contenido informativo sobre lo que ha realizado FUDELA a través de los años. En esta etapa se tiene que poner en práctica las estrategias que se mencionaron anteriormente.

Estos deben incluir:

- Fotos de voceros en actividades de la fundación
- Voceros explicando metodologías
- Testimonios de voceros sobre su experiencia
- Empezar a poner fotos con logo de FUDELA
- Contar historias de Jóvenes y su experiencia en FUDELA

Es importante incluir el uno de los primeros contenidos publicitarios la metodología del Fútbol para que tenga coherencia con la etapa de expectativa. EL fútbol siempre ha sido el señuelo que se utiliza para atraer la atención de los jóvenes por lo tanto tiene que ser explotado en la publicidad.

Fechas	Inversión	Encargados
Empieza en Enero 2017	\$50	Gerencia / Comunicación

*Piezas*



## Recordación

Al poner “Like” en una página de Facebook, automáticamente la persona se suscribe a la información que esta publique. Por lo tanto, esta viene a ser la fase de recordación. Lograr que nueva gente ponga “Like” en página para que esté al tanto de todas las actividades de FUDELA.

Además, se realizará un concurso mensual en la página de Facebook que se llamará “Porque quiero ser parte del equipo FUDELA”. Se invitará a la gente a grabar un video diciendo porque quieren ser parte del equipo FUDELA y la más creativa será invitada a un día con FUDELA con la oportunidad de conocer a los voceros que apoyan a la fundación.

Fechas	Inversión	Encargado
Empieza en Enero 2017	\$0	Gerencia / Comunicación

## Piezas

The image shows a screenshot of the Facebook page for Fudela. The page header includes the Fudela logo and the text 'Fundación de las Américas'. The main content area displays a post from November 17, 2016, at 18:40, announcing that @carolinavelazco is the winner of the contest 'Quiero ser parte del equipo FUDELA'. The post includes a video thumbnail of a woman and the text 'PORQUÉ QUIERO SER PARTE DEL EQUIPO FUDELA' by Carolina Velazco. The right sidebar shows a list of pages liked by the user, including 'GENERACIÓN DI...', 'FIFA World Cup', and 'Unión Europea en Ecuador'.

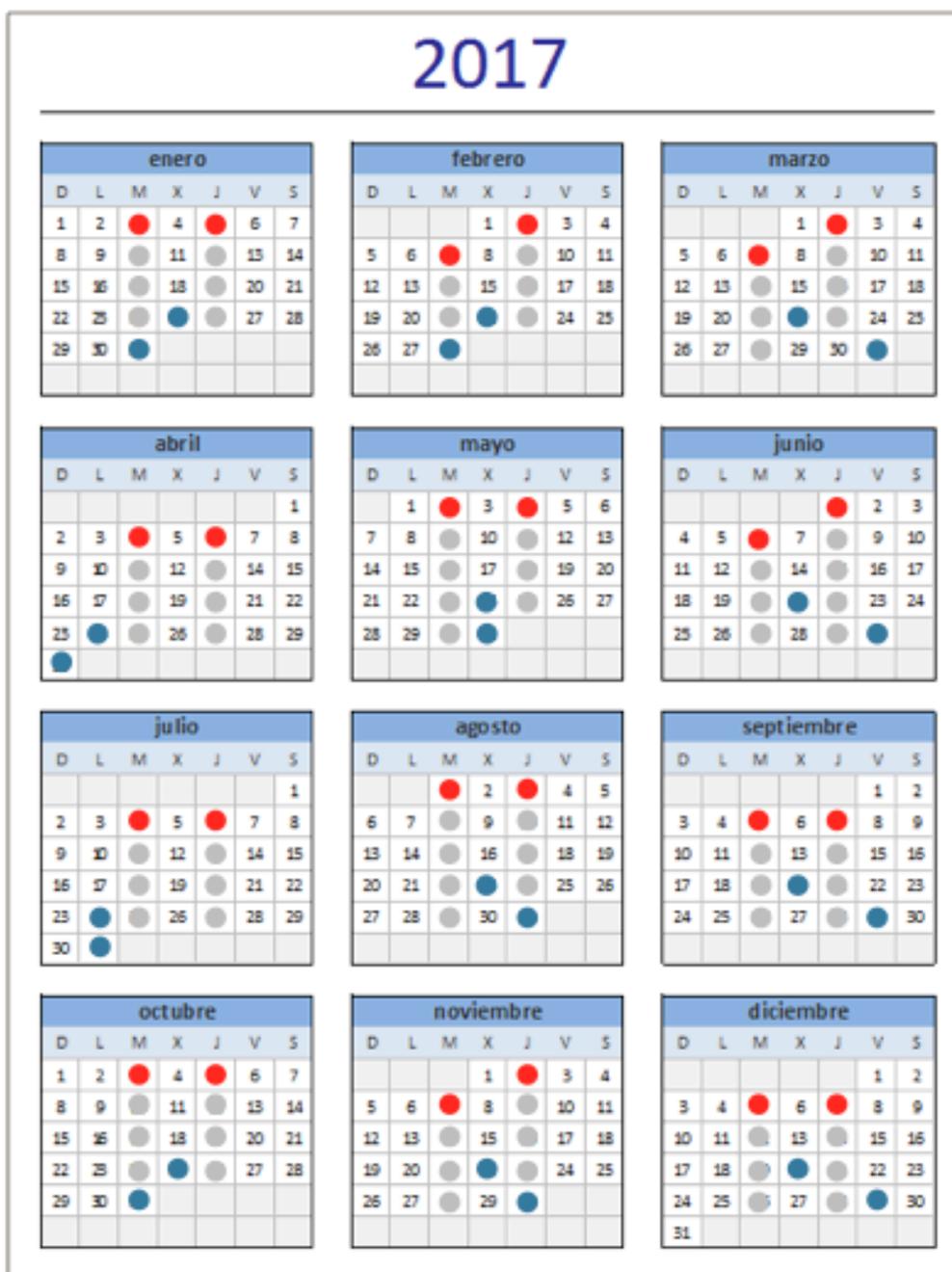
## Totales de Campaña

Inversión Anual: \$50

 EXPECTATIVA

 INFORMATIVA

 RECORDACIÓN



***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Dias estratégicos
- Publicaciones mínimo 2 veces a la semana y máximo 3 veces a la semana
- Esta campaña se realizará principalmente para dar a conocer lo que hace FUDELA.
- Después se podrá utilizar la misma estrategia para proyectos específicos que tenga la fundación.
- Todo el contenido publicitario tiene que tener una imagen coherente. Es decir, que siempre tenga el logo de FUDELA y que se utilicen los colores institucionales que son el rojo y el gris.

## **Campaña #2: Aliados e Instituciones Públicas**



JUGAMOS PARA TU EQUIPO

### **Título de Campaña: Jugamos para tu Equipo**

#### ***Explicación***

En cuanto a los aliados, son instituciones que están vinculadas a FUDELA pero no necesariamente las ayudan con recursos o dinero. Son aliados estratégicos que dan importancia y respaldan a la fundación.

Por lo tanto, esta estrategia va a dar a conocer como su nombre empresarial o su marca está siendo visible en las actividades y proyectos de FUDELA. De esta forma ven como su alianza con la fundación los beneficia.

#### **Herramientas a Utilizar:**

- Información Multimedia
- Eventos Vivenciales e Informativos

### **CAMPAÑA**

#### ***Objetivo General***

Dar a conocer a los aliados sobre los resultados de sus aportes a FUDELA a través de un reporte mensual. Así mismo, dar a conocer que FUDELA puede encargarse de sus

proyectos de ayuda social.

### **Objetivos Específicos**

- Aumentar el uso de FUDELA como canal para realizar proyectos de empresas privadas y públicas en un 30%
- Aumentar los aliados en un 20% al ofrecer una cartilla que especifica cómo se los puede mencionar dependiendo de su aporte.

### **Etapas de Campaña**

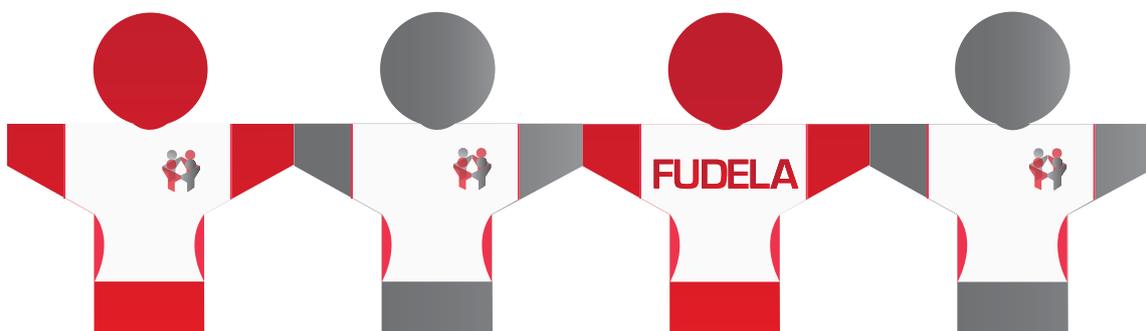
#### **Expectativa**

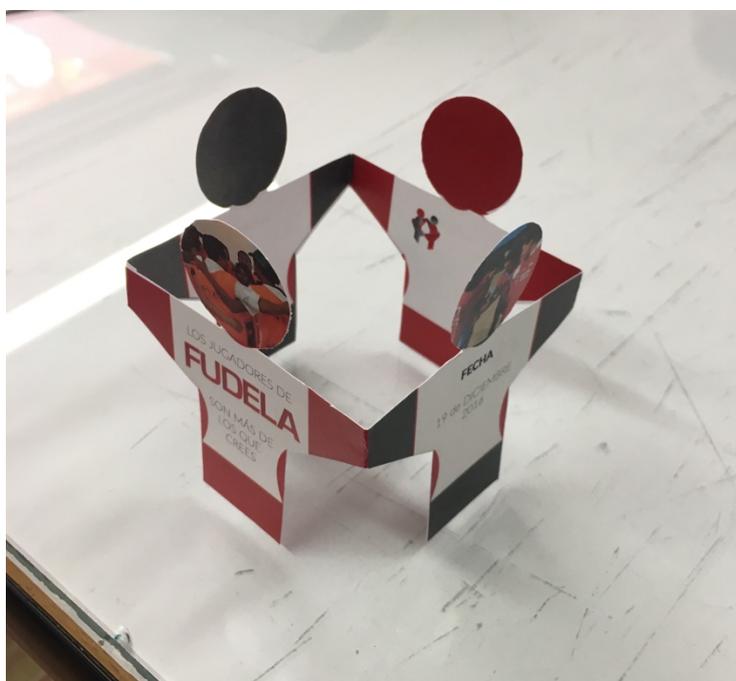
Es esta etapa se enviará una invitación a los aliados con la frase:

“Con tu ayuda, FUDELA ha sido capaz de cambiar muchas vidas. Pronto conocerás los resultados de tu apoyo”. Esta frase estará junto a fotos de beneficiarios de la fundación.

Fechas	Inversión	Encargado
Una vez cada 3 meses	\$0	Gerencia / Comunicación

#### *Piezas*





**Informativa**

En la etapa informativa, el Aliado recibirá una presentación multimedia por parte de FUDELA donde se especificarán los resultados que tiene su Alianza en los diferentes proyectos de FUDELA.

Estas presentaciones incluirán:

3. Donde ha sido participe su marca
4. A cuantas personas ha llegado hasta el momento
5. Cuantas veces se ha mencionado su marca
6. Estadísticas y gráficos
7. En el caso de que esté aportando con recursos o dinero: especificar a donde se van esos recursos.

El aliado tiene que saber todo lo que se hace con su marca para que entienda que es parte vital del equipo FUDELA.

Fechas	Inversión	Encargados
Una vez cada 3 meses	\$0	Gerencia / Comunicación

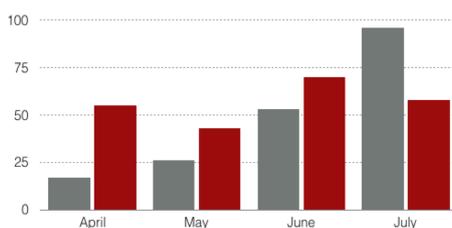
*Piezas*



### CUANTAS VECES SE HA MENCIONADO SU MARCA

800  
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit

Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.



15%

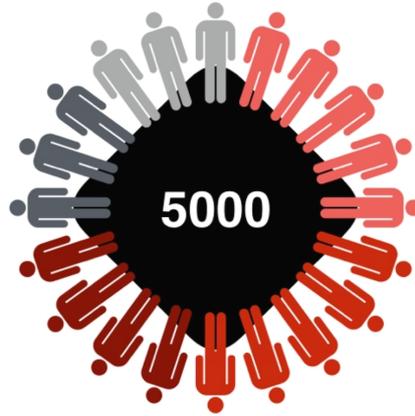
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit

## A CUANTAS PERSONAS HA LLEGADO

45%

Sed diam nonummy nibh  
euismod tincidunt ut laoreet  
dolore magna aliquam erat  
volutpat. Ut wisi enim

Ut wisi enim ad minim veniam, quis  
nostrud exerci tation ullamcorper suscipit  
lobortis nisi ut aliquip ex ea commodo  
consequat.

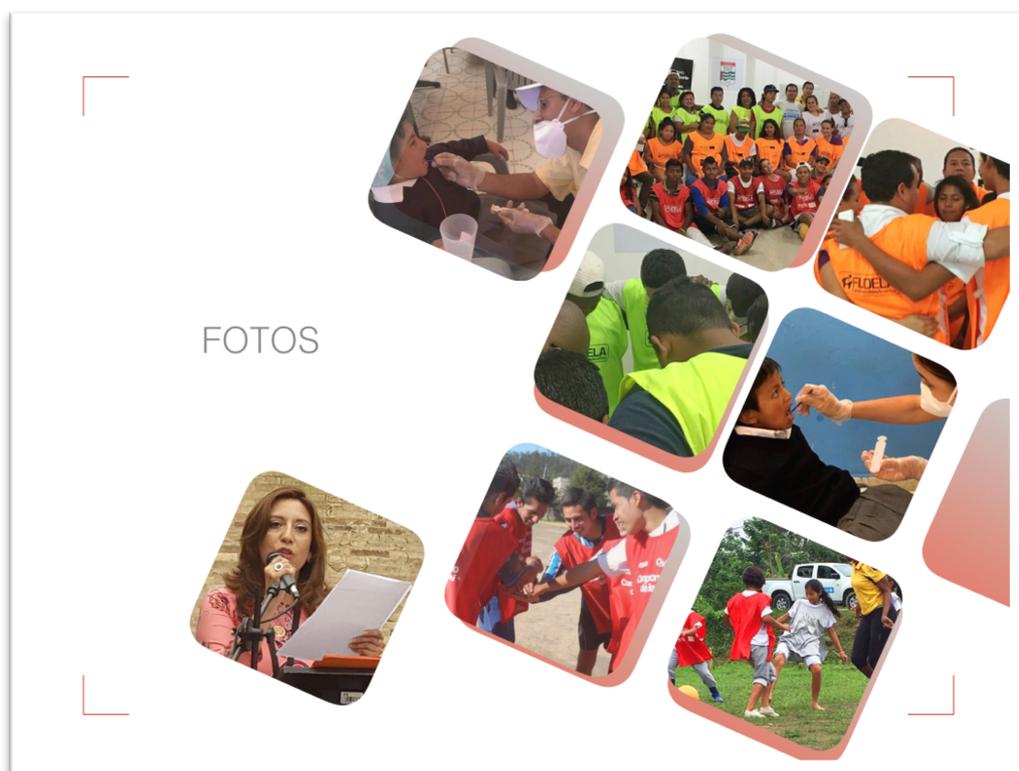


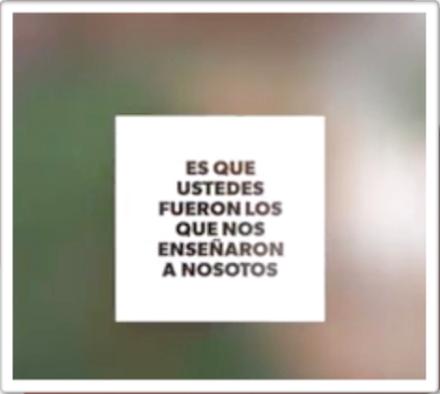
### **Recordación**

Como recordación, se incluirán fotos y videos de las diferentes actividades que se han realizado con el apoyo de dicho aliado y se les agradecerá por todo su apoyo.

Fechas	Inversión	Encargado
una vez cada 3 meses	\$0	Gerencia / Comunicación

### *Piezas*





**ES QUE  
USTEDES  
FUERON LOS  
QUE NOS  
ENSEÑARON  
A NOSOTOS**

**VIDEO  
RECOPILAORIO**

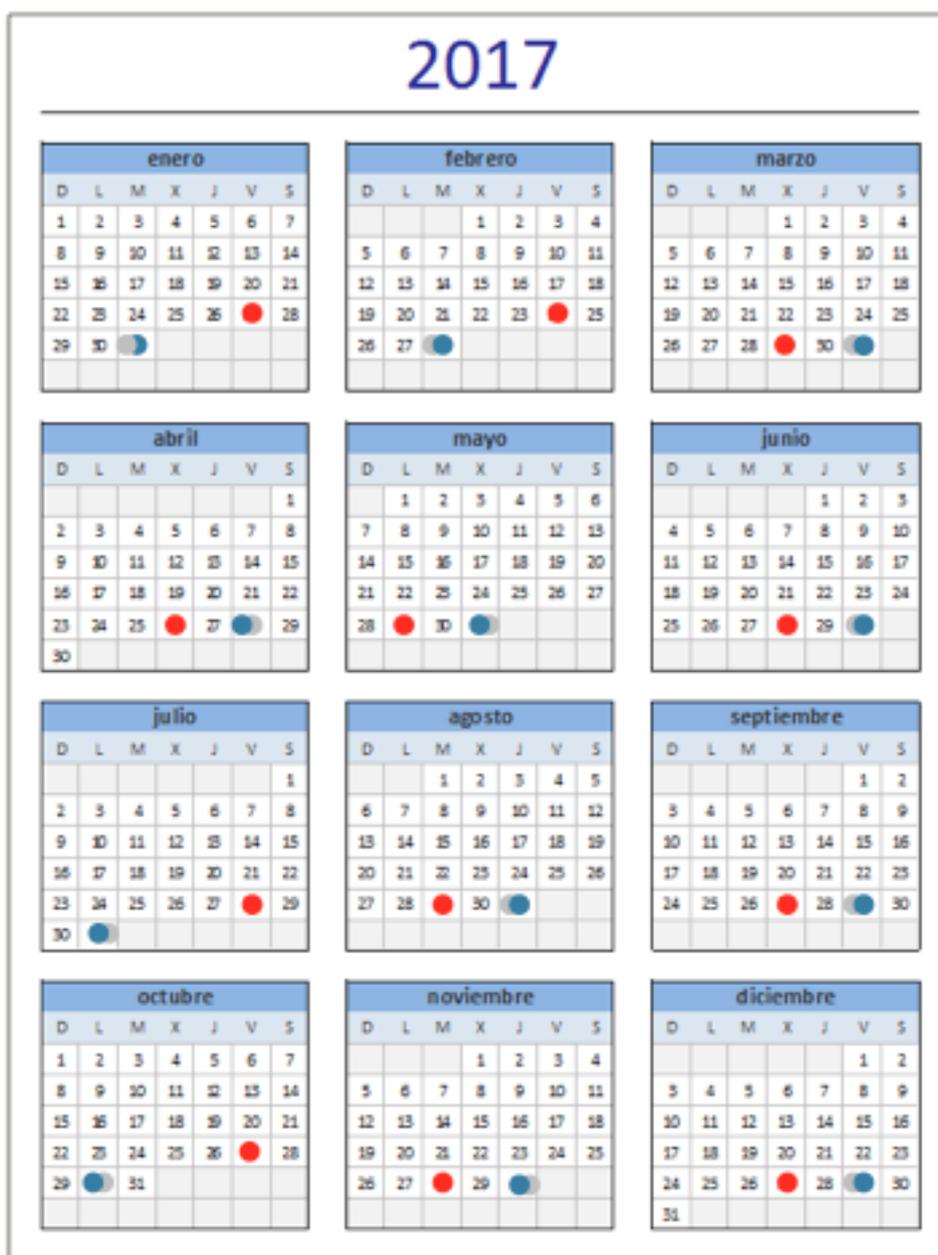
VIDEO RECOMPILATORIO DE  
LAS ACTIVIDADES DEL  
ALIADO EN LOS PROYECTOS  
DE FUDELA

Video que contiene los eventos realizados  
desde Enero 2017 a Marzo 2017

## Totales de Campaña

Inversión Anual: \$0

● EXPECTATIVA     
 ● INFORMATIVA     
 ● RECORDACIÓN



***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Esto se debe realizar durante todo el año y no saltarse ni una sola fecha para que el aliado siempre esté informado de sus beneficios como tal.
- El cumplir con las fechas establecidas da profesionalismo a la estrategia y por lo tanto a la fundación.
- Este informe es aparte de cualquier rendición de cuentas o reuniones que se tenga con el aliado.
- Se tiene que cumplir con esta campaña en el tiempo establecido para estar presente en la mente de determinado público durante todo el año.
- Las presentaciones multimedia siempre causan más impacto que un informe escrito.

## **Campaña #3: Cooperantes**



UN DÍA EN LA CANCHA DE FUDELA

### **Título de Campaña: Un Día en la Cancha de FUDELA**

#### ***Explicación:***

Al hablar de Cooperantes, estamos hablando de Organizaciones que ayudan a la fundación de las siguientes maneras: Financiamiento, Recursos, Potencialidad de Trabajo, Anclar la marca con marcas reconocidas, Redes de trabajo y servir como ente publicitario.

La relación que tiene FUDELA con cooperantes no es mala. Pero se podría decir que no es constante. Es decir, que los cooperantes deberían estar al tanto de las actividades de FUDELA de manera estable y regido por un plan de comunicación. Esto es importante ya que ellos designan presupuesto dependiendo del trabajo de la fundación. Por lo tanto, es vital estar informando constantemente de todas las actividades que realiza FUDELA.

#### **Herramientas a Utilizar:**

- Información Multimedia

- Eventos Vivenciales e Informativos
- Voceros

## **CAMPAÑA**

### ***Objetivo General***

Conseguir mantener a FUDELA en la mente de los cooperantes al estar en constante contacto con los mismo a través de diferentes canales de comunicación.

### ***Objetivos Específicos***

- Mantener una comunicación mensual con los cooperantes y aliados a través de por lo menos uno de los canales de comunicación.
- Utilizar un canal de comunicación personal y presencial por lo menos 1 vez cada 3 meses.
- Aumentar el presupuesto de la fundación en un 30%.
- Aumentar la utilización de metodologías de FUDELA en un 20%

## **Etapas de Campaña**

### ***Expectativa***

Se enviará una invitación a los representantes de las organizaciones a un evento vivencial donde van a poder ver personalmente lo que realiza FUDELA con sus beneficiarios. Con la invitación se entregará una camiseta del equipo FUDELA para que utilice el día del evento.

Esta invitación tendrá la frase: “Tus aportes han ayudado a FUDELA a cumplir muchos sueños, pronto sabrás lo importante que eres para muchas personas en el ECUADOR”

Fechas	Inversión Anual	Encargado
Una vez cada Mes	\$180	Gerencia / Comunicación

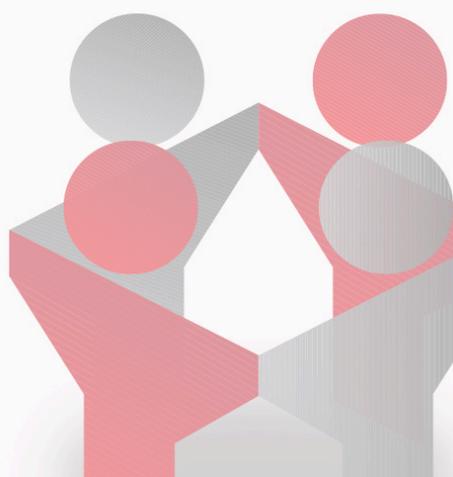
### *Piezas*



Tus aportes han ayudado a FUDELA a cumplir muchos sueños,  
pronto sabrás lo importante que eres para muchas personas en el ECUADOR

Lugar: FUDELA  
Hora: 10H00 am  
Fecha: 10 de ENERO 2017

¡ NO OLVIDES TU CAMISETA !





**Informativa**

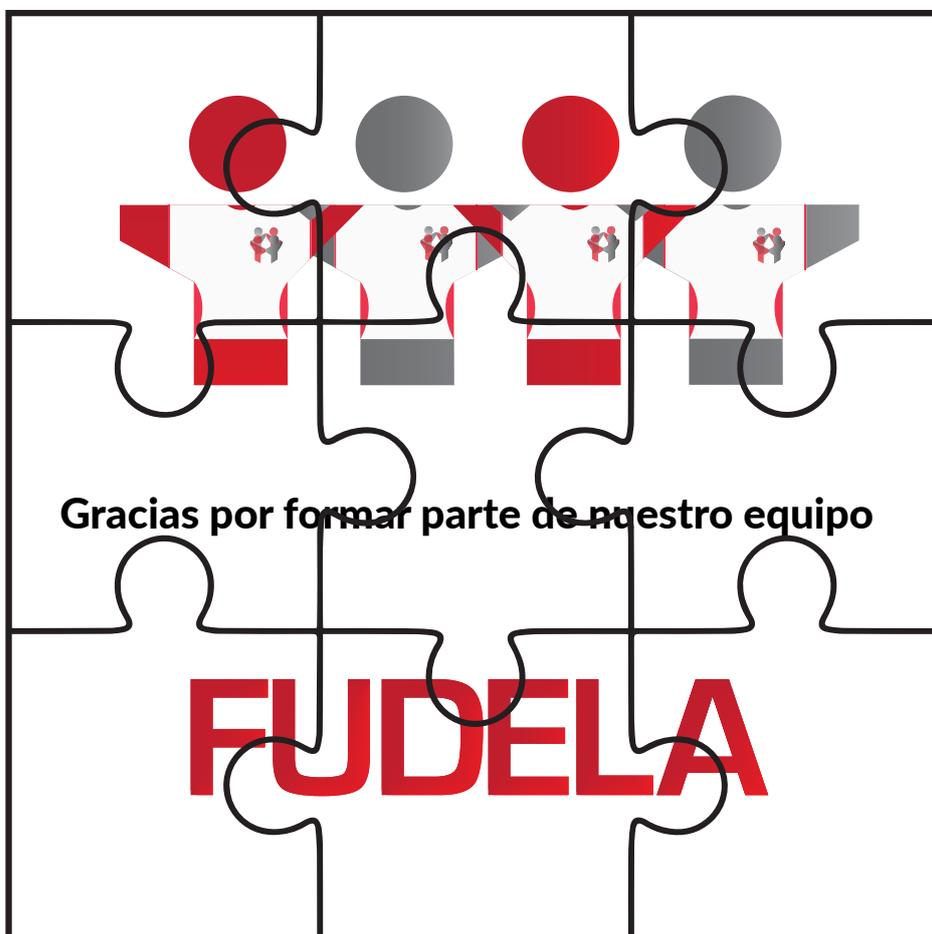
Se invitarán a los representantes de las organizaciones con las que FUDELA ya trabaja a “Un Día con el Equipo FUDELA” donde podrá presenciar lo que hace la fundación en sus eventos importantes. FUDELA podrá demostrar como a través de sus metodologías, ayuda a los jóvenes. Por lo tanto, el cooperante podrá ver personalmente como sus aportes están siendo bien utilizados.

Al mismo tiempo, de forma opcional y dependiendo del evento se tendrá la participación de voceros para que la organización sepa que FUDELA tiene el apoyo de personajes públicos. Esto se realizará con la participación de uno o varios representantes de las organizaciones dependiendo de que quiere mostrar FUDELA a dicha organización.

Como actividad especial, el representante junto con los beneficiarios, jugaran a la “búsqueda del tesoro” con pistas de dónde encontrar diferentes piezas de un rompecabezas. Armarán el rompecabezas que dirá: “Gracias por formar parte de nuestro equipo FUDELA” y se explicará que desde ese día en adelante recibirá reportes multimedia con información de los proyectos donde participe su organización.

Fechas	Inversión Anual	Encargados
Una vez cada Mes	\$50	Gerencia / Comunicación

*Piezas*



### **Recordación**

En esta etapa se enviarán reportes cada 3 meses de las actividades de FUDELA. De esta manera las organizaciones se van a mantener informadas sobre todas las actividades que realiza la fundación y cuáles van siendo sus resultados.

Estos reportes van a incluir:

- Explicación del Proyecto
- Metodología utilizada
- Estadísticas
- Resultados
- Testimonios
- Fotos y Videos

Fechas	Inversión	Encargado
Una vez cada mes	\$0	Gerencia / Comunicación

### *Piezas*





**Totales de Campaña**

Inversión Anual: \$230



EXPECTATIVA



INFORMATIVA



RECORDACIÓN

**2017**

enero						
D	L	M	X	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

febrero						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

marzo						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	●	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	●	

abril						
D	L	M	X	J	V	S
						1
2	●	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

mayo						
D	L	M	X	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

junio						
D	L	M	X	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	●	

julio						
D	L	M	X	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

agosto						
D	L	M	X	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

septiembre						
D	L	M	X	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	●	30

octubre						
D	L	M	X	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

noviembre						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

diciembre						
D	L	M	X	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	●	30
31						

***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Hay que contactar a los voceros con anticipación para respetar su disponibilidad y su tiempo.
- La actividad puede realizarse de igual manera si el vocero no está disponible.
- Cumplir con los reportes trimestrales para proyectar que se le da importancia al cooperante y a sus aportes.
- Contactar a los medios para que cubran el evento.
- En el caso de no contar con la presencia de medios masivos, siempre mencionarlo en redes sociales.

## **Campaña #4: Medios de Comunicación**



EL SEGMENTO DEPORTIVO

### **Título de Campaña: El Segmento Deportivo**

#### ***Explicación***

FUDELA ha estado algún tiempo fuera de los medios de comunicación. Se ha tenido contacto con ellos en ocasiones específicas cuando FUDELA ha tenido un evento específico donde necesitaban cobertura de medios. No obstante, FUDELA no tiene cobertura general de medios. Tener esta herramienta es importante ya que los medios no solo cubren cuando la fundación tiene alguna actividad importante, los medios pueden cubrir lo que es FUDELA, lo que hace y como lo hace. Por lo tanto, más gente va a conocer su trabajo lo cual puede significar más clientes, aliados, cooperantes, etc...

#### **Herramientas a Utilizar:**

- Eventos Vivenciales e Informativos
- Información Multimedia
- Boletines de Prensa

## CAMPAÑA

### **Objetivo General**

Posicionar a FUDELA en los medios de comunicación como una fundación que necesita constata atención de los medios por sus proyectos y gestiones.

### **Objetivos Específicos**

- Tener una base de datos de por lo menos 10 medios que sean fieles a la fundación.
- Contar con los 3 medios principales TV, Radio y Prensa.
- Tener una persona encargada de las noticias de FUDELA en cada medio.

### **Etapas de Campaña**

#### **Expectativa**

Como expectativa, los medios de interés recibirán una invitación formal por parte de FUDELA. Esta tendrá una foto de uno de los beneficiarios de FUDELA, escogido por la fundación para pasar un día con una persona del medio.

Esta tendrá la frase "Sin micrófono, sin cámara. Ven a conocer mi historia. - Nombre de Beneficiario"

<b>Fechas</b>	<b>Inversión Anual</b>	<b>Encargado</b>
Una vez al mes con diferentes medios	\$20	Gerencia / Comunicación

#### *Piezas*

SIN MICRÓFONO,  
SIN CÁMARA.

Te invito a conocer  
mi historia.

- Mateo



### **Informativa**

En la fase informativa se quiere invitar a los medios a un día o un fin de semana donde puedan “Apadrinar” uno de los beneficiarios de FUDELA y pueda vivir todo lo que esa persona vive con la fundación.

Los representantes van a tener que buscar a su apadrinado según la foto que se les entregó. Una vez que los encuentran, tendrán que pasar todo un día, una mañana o un fin de semana con esa persona. Al final de esta experiencia, el representante del medio se habrá informado sobre la vida de esta persona, cuáles fueron las razones por las cuales llegaron a FUDELA y como FUDELA ha ayudado a esa persona a llevar una mejor vida. Este día los medios pueden ver cómo funcionan las metodologías de FUDELA y como se conectan con los deportes y el fútbol específicamente. Al mismo tiempo pueden tener una perspectiva personal con su “apadrinado”.

Esto no tiene como fin ninguna clase de noticia o reportaje, los medios son invitados sin ningún equipo de grabación, es una experiencia para ellos.

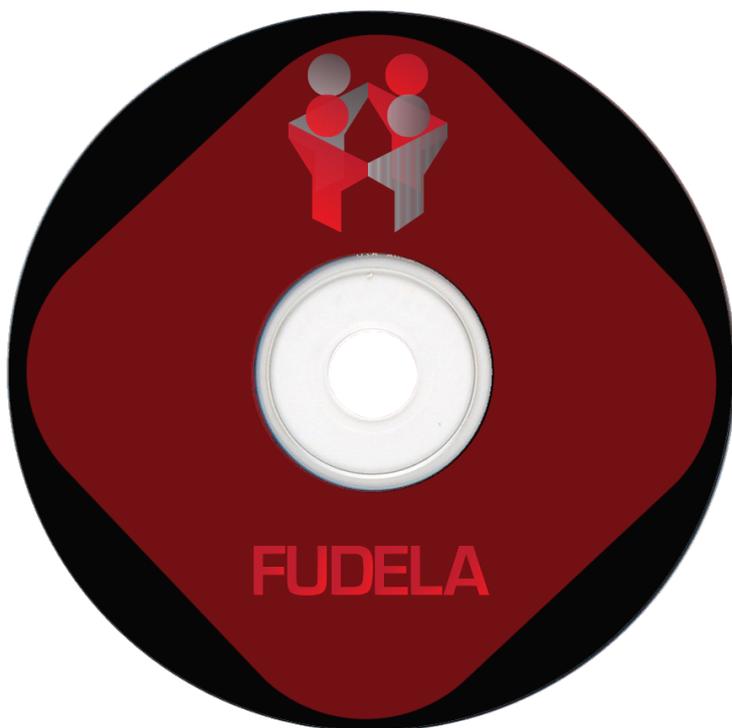
Esto informa los medios sobre lo que hace FUDELA de forma específica y vivencial. Crea interés en las actividades de FUDELA, por lo tanto, al momento de solicitar su medio para un evento o proyecto, lo van a cubrir porque saben de forma personal que vale la pena.

<b>Fechas</b>	<b>Inversión Anual</b>	<b>Encargados</b>
Una vez al mes con diferentes medios	\$50	Gerencia / Comunicación

**Recordación**

Como recordación se entregará a la persona representante del medio un Kit. Este kit incluye un CD con información sobre FUDELA y una foto con su apadrinado.

Fechas	Inversión Anual	Encargado
Una vez al mes con diferentes medios	\$90	Gerencia / Comunicación

*Piezas*



TU AMIGO **FUDELA**

**Totales de Campaña**

Inversión Anual: \$160



EXPECTATIVA



INFORMATIVA



RECORDACIÓN

2017

enero						
D	L	M	X	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

febrero						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

marzo						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	●	28	29	30	31	

abril						
D	L	M	X	J	V	S
					●	
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

mayo						
D	L	M	X	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

junio						
D	L	M	X	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	●	27	28	29	30	

julio						
D	L	M	X	J	V	S
					●	
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

agosto						
D	L	M	X	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

septiembre						
D	L	M	X	J	V	S
						1 2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

octubre						
D	L	M	X	J	V	S
1	●	3	4	5	6	●
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

noviembre						
D	L	M	X	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

diciembre						
D	L	M	X	J	V	S
						1 2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Se tiene que tomar en cuenta la disponibilidad del representante del medio y del beneficiario al que va a apadrinar.
- No necesariamente tiene que haber un evento para que el representante conozca a su beneficiario. Puede ser un día donde los dos pasen juntos todo un día haciendo cualquier clase de actividad. La idea es que lleguen a conocerse de manera profunda.
- Se propone esta actividad cada 3 meses, pero puede variar dependiendo de la necesidad de la fundación.

## Campaña #5: Públicos de Interés



### Título de Campaña: Construyendo un Equipo

#### ***Explicación***

FUDELA busca llegar a Las Empresas Privadas e instituciones Públicas para ellos poder convertirse en un canal de ayuda para que dichas instituciones puedan realizar sus proyectos sociales. Es decir, FUDELA busca que estas instituciones las contacten para realizar sus proyectos, financiamiento, recursos, etc... En muchas ocasiones las instituciones públicas tienen recursos que necesitan ser destinados para la ayuda social, pero no saben cómo invertirlo ni de qué forma. FUDELA quiere hacerles saber que ellos pueden utilizar esos recursos y sacar todo el potencial del proyecto que la institución quiere realizar. Claro está que el proyecto se realiza en nombre de la institución y la misma reconoce a FUDELA como el que hizo posible el proyecto.

#### **Herramientas a Utilizar:**

- Boletines de Prensa
- Información Multimedia

- Eventos Informativos
- Voceros

## **CAMPAÑA**

### ***Objetivo General***

Obtener más cooperantes y aliados de FUDELA a través de información sobre proyectos que ha realizado la fundación.

### ***Objetivos Específicos***

- Obtener al menos 2 cooperantes nuevos.
- Aumentar el financiamiento de proyectos en un 40%.

### **Etapas de Campaña**

#### ***Expectativa***

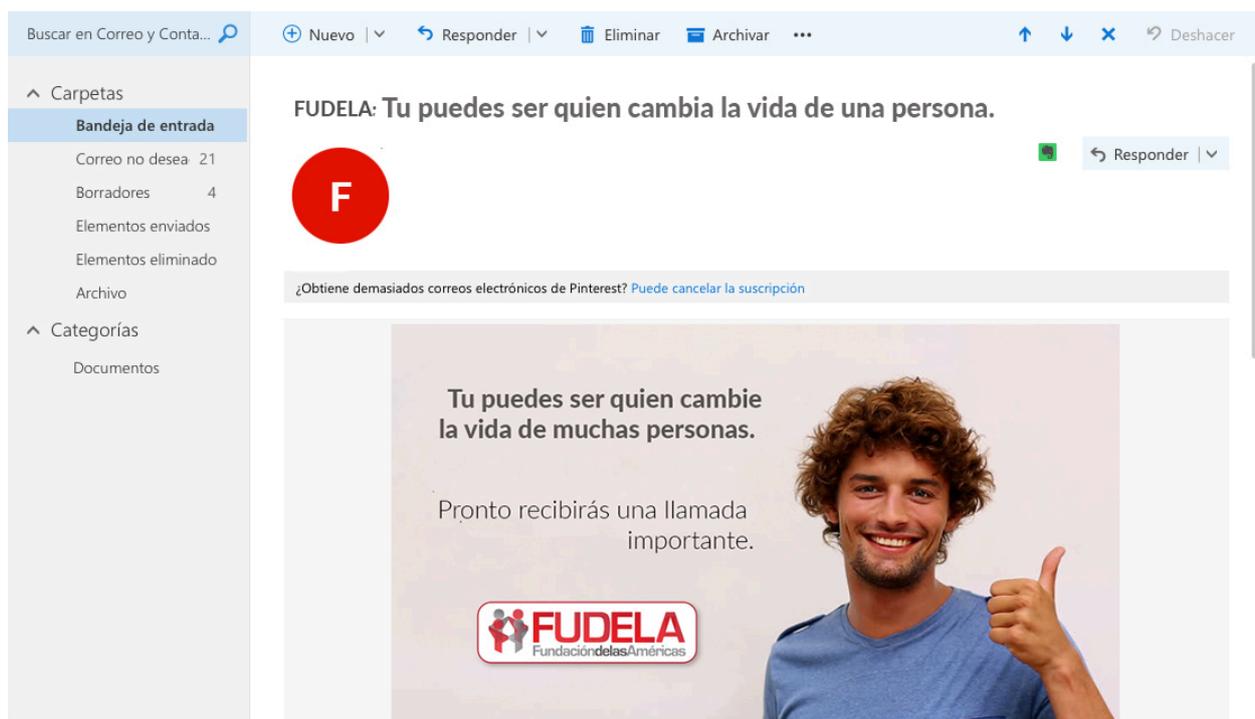
Se enviará vía mail artes que contengan diferentes frases como:

- Tienes un proyecto? cuanta con el equipo FUDELA.
- FUDELA cambia la vida de muchas personas, tu puede ser parte de este equipo.
- No existe nada como cumplir el sueño de una persona.

Estas artes tendrán fotos de proyectos que FUDELA ya ha realizado y fotos de los voceros de la fundación con un diseño que concuerde con la imagen de la misma.

<b>Fechas</b>	<b>Inversión</b>	<b>Encargado</b>
Depende de cuantos públicos de interés tenga FUDELA	\$0	Gerencia / Comunicación

#### ***Piezas***



**Informativa**

Los voceros de FUDELA se encargarán de contactar personalmente a la institución de interés para explicarles que es lo que hace FUDELA y cuáles son los beneficios de trabajar con la misma. En la misma llamada se les informará que se les va a mandar una presentación multimedia para que ellos mismo puedan ver las actividades de FUDELA.

Fechas	Inversión	Encargados
Depende de cuantos públicos de interés tenga FUDELA	\$0	Gerencia

**Recordación**

En la etapa de recordación se enviará una presentación multimedia con lo que es, hace y puede hacer FUDELA.

Estos reportes van a incluir:

- Aliados
- Cooperantes
- Proyectos
- Servicios

Este reporte tendrá toda la información que un potencial cliente necesita saber para convencerse de que trabajar con FUDELA es la mejor opción. Podrá ver experiencias de otros aliados y cooperantes, especificaciones de los proyectos y como son realizados y una lista de todos los servicios que FUDELA ofrece.

Fechas	Inversión	Encargado
Depende de cuantos públicos de interés tenga FUDELA	\$0	Gerencia / Comunicación

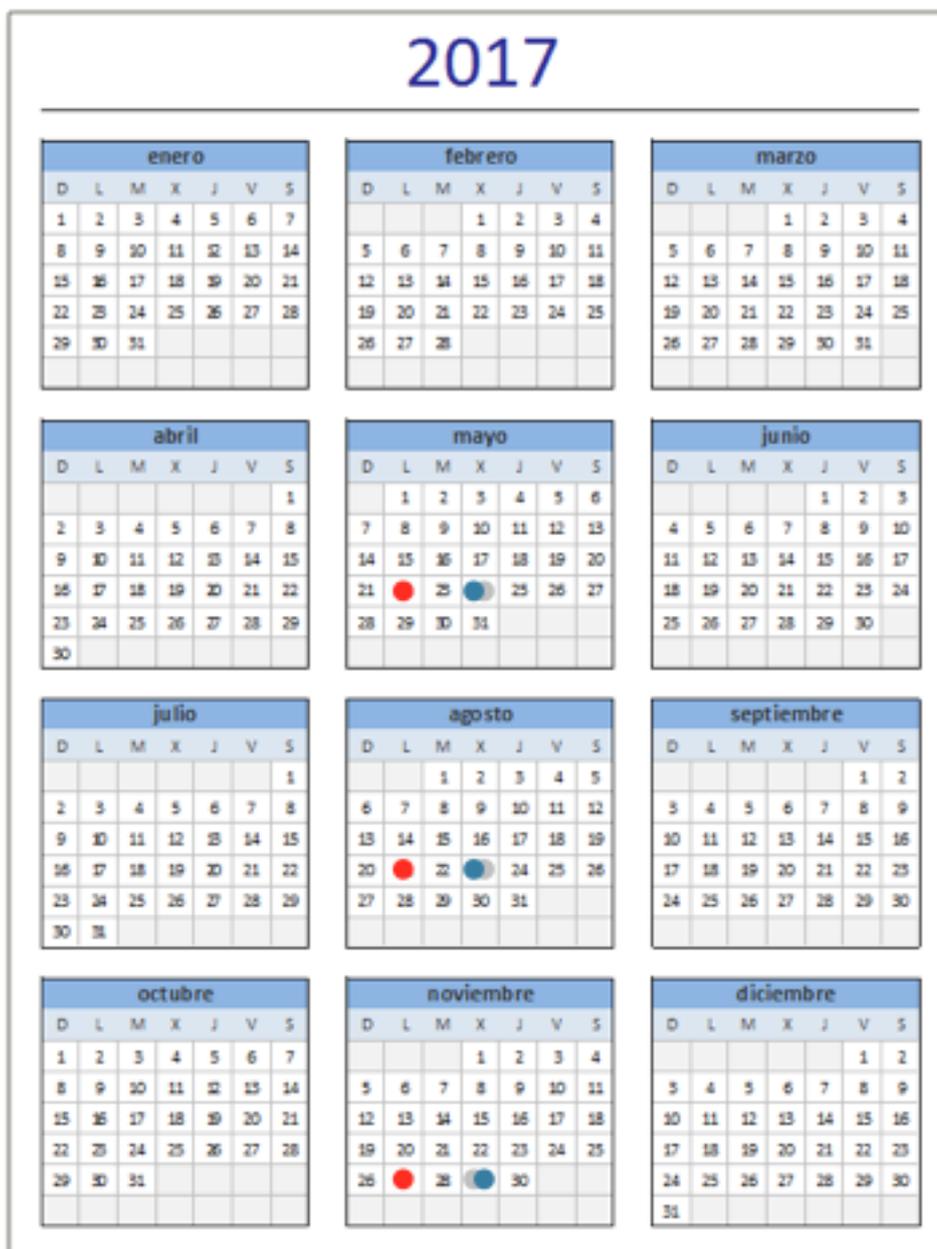
### *Piezas*



## Totales de Campaña

Inversión: \$0

 EXPECTATIVA    
  INFORMATIVA    
  RECORDACIÓN



***Actividades Posteriores a la Campaña (Recomendaciones)***

- Actualizar el reporte con nuevos aliados, cooperantes y proyectos continuamente.
- Contactar a los voceros con tiempo y respetar su disponibilidad.
- Hacer un seguimiento de las personas contactadas para ver si les llegó el reporte y si les interesa trabajar con FUDELA.

**Totales Finales****Inversión Total Anual: \$440****Conclusión**

Estas campañas externas, si bien están destinadas cada una a un público específico, pueden ser adaptadas y ser fácilmente utilizadas para todos los públicos, dependiendo de la necesidad de la fundación y de que forma desea llegar al público de interés. Por ejemplo, la campaña #4 está destinada a medios de comunicación, pero al mismo tiempo puede ser utilizada para los cooperantes, aliados e incluso para el público de interés para darles una experiencia vivencial de lo que hace FUDELA. Estas campañas tienen la misma esencia: presentar lo que es y lo que hace fundación desde una perspectiva emocional. Es decir, lo que se quiere lograr es llegar a los diferentes públicos externos a través de la emoción, mostrándoles de forma personal y específica lo que realiza la fundación, y como los beneficiarios se ven favorecidos del trabajo que la fundación realiza con ellos. Estas campañas logran explicar de forma detallada todos los aspectos de FUDELA para lograr los objetivos establecidos.

## REFERENCIAS

- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *SciELO*, ISSN 1024-9435.
- Antequera, J. (2012) Propuesta metodológica para el análisis de la sostenibilidad regional (Tesis de Doctorado). Universitat Politècnica de Catalunya, Cataluña, España.
- Avilés, R. (2014) Enfoque Funcionalista. Recuperado de: <https://prezi.com/0o63jnviakp/copy-of-enfoque-funcionalista/>
- Bunge, Mario (2009). Dos enfoques de la Ciencia: Sectorial y Sistémico. *Rev. Real Academia de Ciencias*. Zaragoza. 64: 51–63.
- Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.
- Escuela de Gerencia. (SA). Programa de Bachillerato en artes en Comunicación Corporativa. Universidad Interamericana de Puerto Rico
- EcuRed (s.f) Talcott Parson. Recuperado de: [http://www.ecured.cu/Talcott\\_Parsons](http://www.ecured.cu/Talcott_Parsons)
- García, A. (2011). Gestión de la Calidad. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Harris, M. (2004) *Antropología Cultural*. Madrid, España. Alianza Editorial.
- Labovitz G., Yu Sang Chang, Rosansky V. (1995). Cómo hacer realidad la calidad. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.
- Mendoza, E. [Edwin Mendoza Calderon]. (2011, Septiembre 6). ISO 9001 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD [Archivo de video]. Recuperado de <http://https://www.youtube.com/watch?v=wLSN4RM0dnw>
- Ministerio de Fomento. (SA). Calidad (Nivel 1). Recuperado de [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf)
- Portugal, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 212-234.
- Contreras, H. (2015) *Comunicación organizacional*. Available at: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm> (Accessed: 7 November 2016).
- Kristeva, J. (1978). *Semiótica* (Vol. 25). Editorial Fundamentos.
- Moreno, J. (2012) Diferencia entre retórica, oratoria y dialéctica. Available at: <http://www.rekursosyhabilidades.com/blog/?p=53> (Accessed: 7 November 2016).
- Fernandez, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

- Ángel, R. (2009) La Semiología de Saussure. Available at: <http://temasycomunicacion.blogspot.com/2009/02/la-semiologia-de-saussure.html> (Accessed: 5 November 2016).
- Vidales, C. (2010) Semiótica, cultura y comunicación. las bases teóricas de algunas confusiones conceptuales entre la semiótica y los estudios de la comunicación - Razón y Palabra. Available at: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n66/actual/cvidales.html> (Accessed: 5 November 2016).
- Paquiali, A. (1978). *Comprender la Comunicación*, Monte Ávila Editores.
- Parra, E. (2015) Comunicación no verbal. La importancia de los gestos. I. - Protocolo & Etiqueta. Available at: [http://www.protocolo.org/social/conversar\\_hablar/comunicacion\\_no\\_verbal\\_la\\_importancia\\_de\\_los\\_gestos\\_i.html](http://www.protocolo.org/social/conversar_hablar/comunicacion_no_verbal_la_importancia_de_los_gestos_i.html) (Accessed: 24 September 2015).
- Dubretic, M. (2014) Tipos de Comunicación: Verbal, No Verbal y Escrita | Spanish blog. Available at: <https://blog.udemy.com/es/tipos-de-comunicacion-verbal-no-verbal-y-escrita/> (Accessed: 24 September 2015).
- Saussure, F. (1995) *Course in general linguistics*. 2nd edn. London: Gerald Duckworth & Co.
- Beltrán, J. y otros. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Díaz M. (2014). *Procesos de la comunicación*. 27 de marzo de 2016, de monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-comunicacion-organizacional/proceso-comunicacion-organizacional2.shtml>
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2007) *La Comunicación en las organizaciones*. Madrid, España, CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO. Recuperado de: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)
- Mazzola, C. (2011) *Gestión de la cartelera de comunicación interna*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-cartelera-comunicacion-interna/>
- Muñiz, R. (2010) *Marketing en el siglo XXI*, Madrid, España, Centro de Estudios Financieros.
- Ortiz, J. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta LTDA*. Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Muñis, R. (2016) *La comunicación interna*. Available at: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> (Accessed: 8 November 2016).

Dumont, S. (2010) *Comunicación Externa*. Available at: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/> (Accessed: 11 November 2016).

Pyme, E. (2010) *Elementos de la Imagen Corporativa*. Available at: <http://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-imagen-corporativa.html> (Accessed: 11 November 2016).

López, M (27 de junio del 2010) La Comunicación Externa Empresarial [Mensaje de Blog] Recuperado de: <http://2010comunicacion.blogspot.com/2010/06/la-comunicacion-externa-empresarial.html>

Hurtado, Darío. Principios de Administración, ITM, 2008, p.47

Jennings, M. Y Churchill, D. (1991). *Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa. Pautas para la acción*. Bogotá, Colombia, Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis.